

**T.C.  
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞL-YL-2007-0009**

**KOBİ'LERDE BÜTÇELEME: BİREKSAN EKMEK İMÂLİ  
ve PAZARLAMA SANAYİ TİCARET LTD. ŞTİ'DE BİR  
UYGULAMA**

**HAZIRLAYAN  
Ceren ÖZBİLGİLİ**

**TEZ DANIŞMANI  
Prof. Dr. Selim BEKÇİOĞLU**

**AYDIN-2007**

**ADI - SOYADI:** Ceren ÖZBİLGİLİ

**BAŞLIK:** KOBİ’LERDE BÜTÇELEME: BİREKSAN EKMEK İMÂLİ ve  
PAZARLAMA SANAYİ LTD. ŞTİ.’DE BİR UYGULAMA

## ÖZET

KOBİ’ler, ülkelerin ekonomik gelişme ve kalkınma sürecine önemli katkılar yaparlar. KOBİ’lerin özellikle, istihdam olanakları yaratma potansiyelleri oldukça fazladır. KOBİ’lerin bu türden etkinliklerinin daha da artırılabilmesi için, öncelikli olarak KOBİ’lerin karşılaştıkları sorunların çözülmesi gerekir. KOBİ’lerin karşılaştığı en önemli sorunlarından birisi, plânlama ve kontrol işlevinin eksikliğidir. Bunu giderebilmenin en etkili yolu ise, bütçeleme yapılmasıdır.

Bu çalışmanın amacı, KOBİ’lerde bütçeleme yapılmasının önemini açıklamak ve bunun nasıl yapılacağını ortaya koymaktır.”

Çalışmada önce KOBİ’ler üzerinde durulmuş, daha sonra etkin bir plânlama ve kontrol aracı olarak işletme bütçeleri ve bütçeleme teknikleri açıklanmıştır. Daha sonra, bir KOBİ işletmesinde bütçeleme nasıl yapılacağı ve sonuçlandırılacağı bir uygulama ile gösterilmiştir.

Bu çalışmanın teorik kısımlarının oluşturulması için, literatür tarama tekniği ile bütçelemeye ilişkin Türkçe ve İngilizce kaynaklar taranmıştır. Çalışmada tümdengelim yönteminden yararlanılmıştır.

Araştırmaya ait veriler Devlet İstatistik Enstitüsü ve Türkiye İstatistik Kurumu kaynaklarından alınmıştır.

Çalışmanın son yani, uygulama bölümüne ait veriler, BİREKSAN Ekmek İmâli ve Pazarlama Sanayi Ltd. Şti.’den sağlanmıştır.

## ANAHTAR SÖZCÜKLER

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Plânlama ve Kontrol, Bütçe, İşletme Bütçeleri ve Bütçeleme.

**NAME and SURNAME:** Ceren ÖZBİLGİLİ

**TITLE:** BUDGETING IN SMEs: AN APPLICATION IN BİREKSAN BAKERY LIMITED.

### **ABSTRACT**

SMEs are the companies that make important contribution to the economic growth and development processes of the countries where they exist. Especially, they have much more addition to employment. SMEs create the most part of the employment opportunity. To increase the SMEs productivity in the economic structure, there should be find out the solutions of SMEs problems. One of the most important problems of SMEs is the lack of planning and control. To remove this lacking, budgeting should be done and implemented.

The purpose of the study is “to emphasize the importance of budgeting in SMEs and to tell how to budget.”

First in the study, SMEs are told. Then, it is concentrated on budgeting techniques and company budgets that is an effective planning and control tool. Afterwards, it is explained how to budget in SMEs. In other words, it is also explained that how to budget by practice.

It is used literature scanning technique in the theoretical parts of the study and also searched the Turkish and English sources in the literature. Deduction method is used in the study.

The numeric data of the research is collected from “DİE” and “TÜİK” additionally the all accounting data of the application is provided by BİREKSAN Bakery Limited in Nazilli.

### **KEY WORDS**

Small and Medium Sized Enterprises (SMEs), Planning and Control, Budget, Company Budgets and Budgeting.

## ÖNSÖZ

Bu çalışma altı yıllık eğitim hayatımın ilk meyvesi olarak önemli yerini alırken, bu süre içinde bana dürüst ve ahlâklı olmayı; ülkesini sevmeyi ve onun çıkarlarını her şeyden daha üstün tutmayı; nihayet erdemli bir birey olmayı öğretmek için çalışan sevgili hocam Prof. Dr. Selim BEKÇİOĞLU’nu ve bana kazandırdıklarını asla unutamam. Yanında bulunduğum her an hocamdan çok şeyler öğrendim. Bana, başarının daima azimli ve disiplinli bir çalışmadan geçtiğini gösterdi. Bilgisi, tecrübesi ve sevgisiyle beni her zaman cesaretlendiren, yol gösteren değerli hocam Sayın Prof Dr. Selim BEKÇİOĞLU’na, kişisel ve meslekî gelişmeme yaptığı katkılarından ötürü çok teşekkür ederim.

Yine, eğitim hayatım boyunca kendisinden çok şey öğrendiğim, ilgisi ve rehberliğini benden hiç esirgemeyen sevgili hocam, Yrd. Doç. Dr. Yusuf KADERLİ’ye teşekkür ederim.

Bunun yanı sıra, gerekli verilerin sağlanmasında bana yardımcı olan; çalışma bilimsel çalışmalara değer veren BİREKSAN Ekmek İmâli ve Pazarlama Sanayi Ticaret Ltd. Şirketi yöneticilerine ve özellikle; Maliyet Muhasebesi Sorumlusu Sayın Erol BAŞİ’ye çok teşekkür ederim. Ayrıca, çalışmalarım sırasında benden yardımlarını esirgemeyen Serbest Muhasebesi ve Malî Müşavir Lütfiye ÖRENLİ’ye de teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca, maddi ve manevi desteklerini benden hiç esirgemeyen, bana sürekli yardımcı olan ve teşvik eden annem, babam ve sevgili kardeşim Ceyda ÖZBİLGİLİ’ye en derin şükranlarımı arz ederim.

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>iv</b>
<b>KISALTMALAR ve SİMGELER LİSTESİ.....</b>	<b>ix</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>xii</b>
<b>ÇİZELGELER.....</b>	<b>xiii</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>KÜÇÜK ve ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ'LER) .....</b>	<b>3</b>
1.1. KOBİ'LERİN TARİHSEL GELİŞİMİ .....	4
1.2. KOBİ'LER ve GENEL ÖZELLİKLERİ.....	4
1.2.1. KOBİ'lerin Tanımı .....	4
1.2.1.1. Niceliksel Kriterler .....	6
1.2.1.2. Niteliksel Kriterler .....	6
1.2.2. KOBİ'lerin Ortak Özellikleri.....	7
1.3. DÜNYA'DA, AVRUPA BİRLİĞİ'NDE (AB) ve TÜRKİYE'DE KOBİ TANIMLARI.....	8
1.3.1. Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde KOBİ Tanımları.....	9
1.3.2. Japonya'da KOBİ Tanımları.....	10
1.3.3. İngiltere ve İtalya'da KOBİ Tanımları .....	10
1.3.4. OECD ve AB Ülkelerinde KOBİ Tanımları.....	12
1.3.5. Türkiye'de KOBİ Tanımları .....	14
1.4. KOBİ'LERİN AVANTAJLARI ve DEZAVANTAJLARI .....	17
1.4.1. KOBİ'lerin Avantajları.....	17
1.4.2. KOBİ'lerin Dezavantajları.....	17

1.5. EKONOMİK ve TOPLUMSAL KALKINMADA KOBİ'LERİN ÖNEMİ .....	18
1.5.1. KOBİ'lerin Ekonomik Sisteme Katkıları .....	18
1.5.2. Dünya'da KOBİ'ler .....	20
1.5.3. Türkiye'de KOBİ'ler .....	23
1.6. KOBİ'LERİN GENEL SORUNLARI .....	28
1.6.1. KOBİ'lerin Örgütlenme ve Yönetim Sorunları .....	29
1.6.2. KOBİ'lerin Üretim Yönetimi ve Tedarik Sorunları .....	30
1.6.3. KOBİ'lerin Pazarlama Yönetimi ve İhracatla İlgili Sorunları .....	31
1.6.4. KOBİ'lerin Finansal Yönetim İle İlgili Sorunları .....	32
1.7. KOBİ'LERE SAĞLANAN DESTEKLER .....	34
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>İŞLETME BÜTÇELERİ ve KOBİ'LERDE BÜTÇLEMENİN ÖNEMİ .....</b>	<b>37</b>
2.1. GİDER PLÂNLAMA ve KONTROL ARACI OLARAK İŞLETME BÜTÇELERİ .....	37
2.1.1. İşletme Bütçesi Kavramı .....	37
2.1.2. İşletme Bütçeleri'nin Özellikleri .....	38
2.1.3. İşletme Bütçeleri'nin Çeşitleri .....	39
2.1.4. İşletme Bütçeleri'nin Hazırlanma Esasları .....	41
2.2. İŞLETME BÜTÇE SİSTEMİ .....	42
2.2.1. İşletme Bütçe Sistemi Kavramı .....	42
2.2.2. İşletme Bütçe Sistemi'nin Amaçları .....	43
2.2.3. İşletme Bütçe Sistemi'nin Sağladığı Yararlar .....	44
2.2.4. İşletme Bütçe Sistemi'nin Zayıf Yönleri ve Başarısızlık Nedenleri .....	46
2.2.4.1. İşletme Bütçe Sistemi'nin Zayıf Yönleri .....	46
2.2.4.2. İşletme Bütçe Sistemi'nin Başarısızlık Nedenleri .....	47
2.3. İŞLETMELERDE BÜTÇELEME .....	47
2.3.1. Bütçeleme Kavramı .....	48

2.3.2. Bütçeleme Süreci ve İş Akışı.....	48
2.3.3. Bütçelemenin Avantajları .....	51
2.3.4. Bütçelemenin Sınırları.....	52
2.4. BÜTÇELEME TEKNİKLERİ.....	53
2.4.1. Statik (Sabit) Bütçeleme .....	53
2.4.2. Esnek (Dinamik) Bütçeleme .....	54
2.4.3. Statik ve Esnek Bütçeleme Tekniklerinin Karşılaştırılması .....	55
2.5. BÜTÇELERDE SAPMA ANALİZLERİ.....	56
2.5.1. Sapma Analizi Kavramı ve Gerekliliği .....	56
2.5.2. Sapma Analizlerinin Amaç ve İlkeleri .....	57
2.5.3. Bütçe Sapmalarının Hesaplanmasında Kullanılan Yöntemler.....	58
2.5.3.1. Satış Bütçesi Sapmalarının Hesaplanması .....	59
2.5.3.2. Direkt İlk Madde ve Malzeme Bütçesi Sapmalarının Hesaplanması ....	61
2.5.3.3. Direkt İşçilik Giderleri Bütçesi Sapmalarının Hesaplanması .....	63
2.5.3.4. Genel Üretim Giderleri Bütçesi Sapmalarının Hesaplanması.....	65
2.5.4. Bütçe Sapmalarının Meydana Gelme Nedenleri.....	68
2.6. BÜTÇELEME FAALİYETLERİNDE KULLANILAN TAHMİNLEME YÖNTEMLERİ .....	70
2.6.1. Sezgisel Yöntemler.....	70
2.6.1.1. Satış Elemanlarının Görüşleri .....	71
2.6.1.2. Yönetici Yargıları .....	71
2.6.1.3. Uzmanların Görüşü.....	72
2.6.2. İstatistiksel Yöntemler .....	72
2.6.2.1. Trend Analizi Yöntemi .....	73
2.6.2.2. Korelasyon Yöntemi .....	74
2.6.2.3. Doğrusal Regresyon Yöntemi .....	75
2.7. KOBİ'LERDE BÜTÇELEMENİN ÖNEMİ .....	77

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KOBİ'LERDE İŞLETME BÜTÇELERİNİN DÜZENLENMESİ ve BİR

#### BÜTÇELEME UYGULAMASI..... 82

3.1. BİREKSAN EKMEK İMÂLİ ve PAZARLAMA SANAYİ TİCARET LTD. ŞTİ. .....	82
--	----

3.2. BİREKSAN EKMEK İMÂLİ ve PAZARLAMA SANAYİ TİCARET LTD. ŞTİ.'DE İŞLETME FAALİYET BÜTÇELERİNİN DÜZENLENMESİ.....	89
---	----

3.2.1. Satış Bütçesi ve Düzenlenmesi .....	89
--	----

3.2.2. Üretim Bütçesi ve Düzenlenmesi .....	93
---	----

3.2.3. Direkt İlk Madde ve Malzeme Bütçeleri ve Düzenlenmesi.....	94
---	----

3.2.3.1. DİMM Miktar Bütçesinin Düzenlenmesi .....	94
--	----

3.2.3.2. DİMM Satın Alma Bütçesinin Düzenlenmesi .....	95
--	----

3.2.3.3. DİMM Stok Bütçesinin Düzenlenmesi .....	98
--	----

3.2.3.4. DİMM Kullanım Bütçesinin Düzenlenmesi .....	99
--	----

3.2.4. Direkt İşçilik Bütçesi ve Düzenlenmesi .....	100
---	-----

3.2.5. Genel Üretim Giderleri Bütçesi ve Düzenlenmesi .....	102
---	-----

3.2.6. Üretim Maliyeti Bütçesi ve Düzenlenmesi .....	106
--	-----

3.2.7. Satılan Malın Maliyeti Bütçesi ve Düzenlenmesi .....	108
---	-----

3.3. BİREKSAN EKMEK İMÂLİ ve PAZARLAMA SANAYİ TİCARET LTD. ŞTİ.'DE İŞLETME FAALİYET GİDERLERİ BÜTÇELERİNİN DÜZENLENMESİ .....	109
---	-----

3.3.1. Pazarlama Satış ve Dağıtım Bütçesinin Düzenlenmesi .....	109
---	-----

3.3.2. Genel Yönetim Giderleri Bütçesinin Düzenlenmesi .....	112
--	-----

3.4. BİREKSAN EKMEK İMÂLİ ve PAZARLAMA SANAYİ TİCARET LTD. ŞTİ.'DE YATIRIM PLÂNLARI UYGULAMA BÜTÇELERİNİN DÜZENLENMESİ.....	114
---	-----

3.4.1. Yatırım Kavramı ve Yatırım Türleri .....	115
---	-----

3.4.2. Yatırım Bütçesinin Düzenlenmesi .....	116
--	-----



3.5. BİREKSAN EKMEK İMÂLİ ve PAZARLAMA SANAYİ TİCARET LTD. ŞTİ.'DE FİNANSMAN BÜTÇELERİNİN DÜZENLENMESİ.....	118
3.5.1. Nakit Bütçesinin Düzenlenmesi.....	118
3.5.2. Proforma Gelir Tablosunun Düzenlenmesi .....	121
3.5.3. Proforma Bilânçonun Düzenlenmesi.....	122
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>126</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>129</b>
<b>ÖZ GEÇMİŞ .....</b>	<b>136</b>

## KISALTMALAR ve SİMGELER LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma – Geliştirme
BIS	: Bank for International Settlements (Uluslararası Ödemeler Bankası)
BKE	: Bölgesel Kalkınma Enstitüsü
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
DİMM	: Direkt İlk Madde ve Malzeme
DİS	: Direkt İşçilik Saati
DPT	: Devlet Plânlama Teşkilatı
DTM	: Dış Ticaret Müsteşarlığı
EKKY	: En Küçük Kareler Yöntemi
GİM	: Genel İmâlat Maliyeti
GSİS	: Genel Sanayi ve İş Yeri Sayımı
GSMH	: Gayri Safi Millî Hasıla
GÜG	: Genel Üretim Giderleri
GYG	: Genel Yönetim Giderleri
İGEME	: İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi
İKV	: İktisadî Kalkınma Vakfı
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme İdaresi Başkanlığı
LTD. ŞTİ.	: Limited Şirket
MPM	: Millî Prodüktivite Merkezi

NMCP	: Netherland Management Corporotion Programme (Hollanda Yönetim İşbirliği Programı)
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
ORTKA	: Ortak Kullanım Atölyeleri
PSDG	: Pazarlama Satış Dağıtım Giderleri
SBA	: Small Business Administration (Küçük İşletmeler Yönetimi)
SMEs	: Small and Medium Sized Enterprises (Küçük ve Orta Ölçekli Girişimler)
SMM	: Satılan Malın Maliyeti
SSK	: Sosyal Sigortalar Kurumu
TEAŞ	: Türkiye Elektrik Üretim- İletim Anonim Şirketi
TEDAŞ	: Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi
TESK	: Türkiye Esnaf ve Sanatkârlar Konfederasyonu
TKB	: Türkiye Kalkınma Bankası
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TOSYÖV	: Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı
TPE	: Türkiye Patent Enstitüsü
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TSKB	: Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası
TTGV	: Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
TUBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TUİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
YTL	: Yeni Türk Lirası
br	: Birim

kg	: Kilogram
lt	: Litre
S	: Standart Sapma
sa	: Saat
$\Sigma$	: Toplam
$\mu$	: Aritmetik Ortalama
%	: Yüzde

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşletme Bütçesinin İçeriği.....	41
Şekil 2: Bütçeleme Sürecindeki Adımlar ve İş Akışı .....	50
Şekil 3: Statik ve Esnek Bütçeleme İlişkisi Şeması .....	55
Şekil 4: Çeşitli Satış Grafikleri.....	74
Şekil 5: Nazilli ve Çevresindeki İlçe ve Beldeleri Gösteren Harita .....	83
Şekil 6: Hamur Yoğurma Kazanı .....	85
Şekil 7 : Matador Fırının Resmi .....	86
Şekil 8: Döner Fırının Resmi.....	87
Şekil 9: BİREKSAN Ltd. Şti.'ye Ait Örgüt Şeması.....	88

## ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1: ABD’de Çalışan Sayısına Göre İşletme Ölçekleri.....	9
Çizelge 2: Japonya’da Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Tanımı.....	10
Çizelge 3: İngiltere’de Sektörlere Göre KOBİ Tanımlamaları .....	11
Çizelge 4: İtalya’da Çalışan Sayısına Göre İşletme Ölçekleri .....	12
Çizelge 5: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü’nün (OECD) KOBİ Tanımı .....	12
Çizelge 6: AB’de Yeni KOBİ Tanımları .....	14
Çizelge 7: Türkiye’de Değişik Kurumlarda Farklı KOBİ Tanımları .....	15
Çizelge 8: AB’de KOBİ’lerin Toplam İşletmeler İçindeki Payı .....	21
Çizelge 9: Çeşitli Ülkelerde KOBİ’lerle İlgili Ekonomik Göstergeler.....	22
Çizelge 10: Türkiye’de 2000-2005 Yıllarına Ait Temel Ekonomik Göstergeler.....	24
Çizelge 11: Türkiye Ekonomisinde Girişimlerin Sektörel Dağılımı .....	25
Çizelge 12: KOBİ’lerin Toplam İşletme Sayısı İçindeki Payları .....	26
Çizelge 13: Türkiye’de İmalât Sanayine İlişkin Bazı Veriler (2001).....	27
Çizelge 14: En Küçük Kareler Yöntemine Göre Satış Miktarları Hesaplamaları.....	91
Çizelge 15: BİREKSAN Ltd. Şti.’nin 2007 Yılı Satış Bütçesi (Üçer Aylık Dönemler İtibariyle).....	92
Çizelge 16: BİREKSAN Ltd. Şti.’nin 2007 Yılı Genel Satış Bütçesi .....	92
Çizelge 17 : BİREKSAN Ltd. Şti.’nin 2007 Yılı Üretim Bütçesi.....	94
Çizelge 18 : BİREKSAN Ltd. Şti.’nin 2007 Yılı DİMM Miktar Bütçesi .....	95
Çizelge 19 : BİREKSAN Ltd. Şti.’nin 2007 Yılı Beklenen Dönem Sonu DİMM Miktarları .....	97
Çizelge 20: BİREKSAN Ltd. Şti.’nin 2007 Yılı DİMM Satın Alma Bütçesi .....	98
Çizelge 21: BİREKSAN Ltd. Şti.’nin 2007 Yılı DİMM Stok Bütçesi.....	99
Çizelge 22: BİREKSAN Ltd. Şti. 2007 Yılı Üretimde Kullanılan DİMM Maliyet Bütçesi .....	100

Çizelge 23: BİREKSAN Ltd. Şti.'nin 2007 Yılı Direkt İşçilik Bütçesi .....	102
Çizelge 24: Genel Üretim Giderlerinin Sabit ve Değişken Kısımları .....	103
Çizelge 25: Genel Üretim Giderleri Kalemlerinin Toplam İçindeki Yüzdesel Dağılımları .....	105
Çizelge 26 : BİREKSAN Ltd. Şti.'nin 2007 Yılı Genel Üretim Giderleri Bütçesi.....	106
Çizelge 27: BİREKSAN Ltd. Şti.'nin 2007 Yılı Üretim Maliyeti Bütçesi.....	108
Çizelge 28: BİREKSAN Ltd. Şti.'nin 2007 Yılı Satılan Malın Maliyeti Bütçesi.....	109
Çizelge 29: Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderlerinin Sabit ve Değişken Kısımları....	110
Çizelge 30: Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri Kalemlerinin Toplam İçindeki Yüzdesel Dağılımları .....	111
Çizelge 31: BİREKSAN Ltd. Şti.'nin 2007 Yılı Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri Bütçesi .....	112
Çizelge 32: Genel Yönetim Giderleri Kalemlerinin Toplam İçindeki Yüzdesel Dağılımları .....	113
Çizelge 33: BİREKSAN Ltd. Şti.'nin 2007 Yılı Genel Yönetim Giderleri Bütçesi ....	114
Çizelge 34: BİREKSAN Ltd. Şti.'nin 2007 Yılı Yatırım Harcamaları Bütçesi.....	117
Çizelge 35: BİREKSAN Ltd. Şti.'nin 2007 Yılı Nakit Bütçesi .....	120
Çizelge 36: BİREKSAN Ltd. Şti.'nin 2007 Yılı Proforma Gelir Tablosu (YTL) .....	121
Çizelge 37: Satışlara Bağlı Olarak Değişme Gösteren Bilânço Kalemlerinin Satış Yüzdeleri.....	123
Çizelge 38: BİREKSAN Ltd. Şti.'nin 2007 Yılı Proforma Bilânçosu (YTL) .....	124

## GİRİŞ

Dünyamız her geçen gün hızla değişmekte ve bilgi toplumu olma sürecinde hızla ilerlemektedir. Dünya ekonomilerinde büyük bir öneme sahip olan KOBİ'ler de, bu ilerlemeye ayak uydurabilmek için hızla değişmektedir.

Müftüoğlu'nun, (1991:2) bundan yaklaşık 20 yıl önce "Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler" adlı eserinde belirttiği gibi, sanayi toplumlarının rekabetten kaçınan, yeniliklere karşı duyarsız, eski teknolojilerle geleneksel üretim yapan, sadece yakın pazarlarla ilgilenen ve büyümekten korkan KOBİ'lerinin yerini bugünün bilgi toplumlarında, girişimci, rekabetçi, yeniliklere açık, tüm dünya pazarını kendi pazarı olarak algılayan, büyümeyi başarının önemli bir ölçütü olarak gören, sezgilerden çok bilimselliğe dayanan, rasyonel, risk üstlenmeye her zaman hazır modern KOBİ'ler almaya başlamıştır. İşte bu KOBİ'ler yeni dünya düzeni olan, bilgi toplumlarının çağdaş KOBİ'leridir.

Bilgi toplumu olma sürecindeki bu değişim büyüme arzusu içinde olan KOBİ'leri etkin bir plânlama ve kontrole zorlamaktadır. Bu açıdan, en etkin plânlama ve kontrol tekniği bütçelemedir.

Bütçeleme sayesinde, yeni dünya düzeninde başarıyla ayakta kalmak isteyen KOBİ'ler hem kaynaklarının en verimli ve kârlı bir biçimde kullanılmasını sağlayacak, hem de geleceğe yönelik plânlarını daha sağlıklı bir biçimde gerçekleştirecektir.

Bütçeleme konusunda yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğunda imâlat sektöründe yer alan büyük ve karmaşık yapıdaki işletmeler göz önünde tutulmuştur. Oysa, bugün ekonominin en önemli yapı taşları KOBİ'lerdir. Bu nedenle, bütçeleme faaliyetlerine en çok ihtiyaç duyacak işletmeler de yine KOBİ'ler olacaktır.

KOBİ'lerin başarısızlık nedenleri incelendiğinde de, en büyük eksikliklerinin plânsızlık ve etkin kontrolün sağlanamaması yönünde olduğu görülür. Bütçeleme, KOBİ'lerin bu sorununa en iyi çözümdür. Çünkü, bütçelemenin amacı, firma faaliyetlerinin etkin bir şekilde plânlanması ve kontrol edilmesidir. Yani, faaliyetlerin en iyi biçimde yönetilmesini sağlamaktır.

Bu çalışmanın amacı da, KOBİ'lerde bütçelemenin önemini vurgulamak, bütçelerin etkin bir plânlama ve kontrol aracı olduğunu anlatmak ve bütçelerin nasıl



düzenleneceğini, yani bütçeleme sürecinin nasıl işlediğini bir uygulama aracılığıyla göstermektir.

Bu amaçtan yola çıkarak hazırlanan çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, genel olarak KOBİ kavramı üzerinde durulmuştur. Dünya’da ve Türkiye’de KOBİ’ler anlatılmış, KOBİ’lerin sorunlarına ve KOBİ’lere sağlanan desteklere değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, işletme bütçeleri, işletme bütçe sistemi ve bütçeleme kavramı üzerinde durulmuştur. Bütçeleme faaliyetlerinde kontrolü sağlayan sapma analizleri ve bütçelerin düzenlenmesinde önemli bir yeri olan tahminleme yöntemlerine yer verilmiştir. Ayrıca, yine bu bölümde bütçelemenin KOBİ’ler için önemine ve gerekliliğine değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, KOBİ’lerde bütçelemenin nasıl yapılacağı bir uygulama ile anlatılmaya çalışılmıştır. Küçük ölçekli bir KOBİ olan ve Aydın İli’nde faaliyet gösteren BİREKSAN Ekmek İmâli ve Pazarlama Sanayi Ticaret Ltd. Şti. için işletme bütçeleri düzenlenmiştir.

Çalışmanın sonuç bölümünde, konuya yönelik olarak sonuçlar çıkarılmış, KOBİ’lerin daha etkin ve verimli olmalarında önemli bir mihenk taşı olan bütçeleme sisteminin nasıl olması gerektiğine yönelik öneriler sunulmuştur.

## **1. BÖLÜM: KÜÇÜK ve ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ'LER)**

Küreselleşme süreciyle birlikte dünyada sınırların giderek ortadan kalkması ve hızla gelişen, değişen dünyada yapı taşlarının da hızla değişmesi işletmeleri önemli ölçüde değişikliklere itmiştir. Sürekli ve hızla değişen teknolojiler ve internet ortamı sayesinde tüketiciler bilgiye daha kolay ulaşabilmekte ve dünyanın neresinde olursa olsunlar, olup biten her şeyden anında haberdar olmaktadır. Böylece, tüketiciler her geçen gün daha fazla bilgiye sahip olmakta ve buna bağlı olarak istek ve ihtiyaçları hızla değişim göstermektedir. İşletmeler ise, o eski, büyük ve hantal yapılarıyla esnek davranamamakta ve tüketicilerin hızla değişen istek ve ihtiyaçlarına cevap vermede zorluklar yaşamaktadırlar.

Sanayi Devrimi'nden 1970'li yılların başlarına kadar devam eden süreçte tüm dünyada yaşanan siyasal, sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimler ve gelişmeler büyük işletmelerin sürekliliklerini devam ettirmelerinde ve yeni oluşan pazar koşullarında rekabet güçlerini arttırabilmelerinde sıkıntılar yaratmaktadır.

1980'lerde dünya ekonomisinin taşıdığı yeni eğilimler, “Yeni Ekonomik Düzen” olarak adlandırılmıştır. Bu düzen sanayinin yeniden yapılanma sürecinin temelini oluşturmuştur. Önceleri genellikle fiyat bazında rekabet edilir, başarı büyük ölçeklerde ucuz ve standart mal üreterek kazanılırdı. Ancak, uluslararası rekabet 1980'lerden sonra fiyatın yanı sıra yaratıcılığa, değişen talep koşullarına hızla cevap verme yeteneğine ve ürün çeşitlenmesine dayanmaya başlamıştır (Günay, 1996:5).

Büyük ölçekli işletmelerin, ekonomik büyümenin merkezi olduğu düşüncesinin yerini giderek, küçük işletmelerin daha dinamik ve esnek olduğu, bu nedenle de ekonomide yaşanan daralmalarda kurtarıcı rol oynadığı düşüncesi almaktadır. Değişen dünyada ekonomik büyümenin temel yapı taşlarını küçük işletmelerin oluşturduğu düşüncesi, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ)'lere verilen önemin artmasına neden olmuştur.

KOBİ'ler sadece ekonomik yaşamda değil, sosyal yaşamda da önemli görevler üstlenmektedirler (Akgemci, 2001:4). KOBİ'ler bulundukları tüm ülkelerde rekabetin korunmasına, istihdamın yaratılmasına, bölgesel kalkınma farklarının giderilmesine ve müteşebbis geliştirmeye yardımcı olmaktadır.

Bütün bu gelişmeler ışığında KOBİ'ler hem gelişmiş ülke ekonomilerinde, hem de gelişmekte olan ülkelerde ekonomik yapının önemli bir parçası haline gelmiştir.

KOBİ'ler ekonomi içerisinde önemli ölçüde istihdam yaratmaktadırlar. Bu nedenle, KOBİ'lerin bulundukları ülkenin ekonomik gelişimine ve sanayileşme sürecine önemli derecede katkıları bulunmaktadır.

## **1.1. KOBİ'LERİN TARİHSEL GELİŞİMİ**

19. yüzyıla kadar, küçük sanayi işletmeleri hem İslam, hem de Hristiyan âleminde, Loncalarla organize edilirdi. Loncalar, o dönemde sadece üyelerinin çıkarlarını korumak için faaliyet göstermezlerdi. Aynı zamanda, sosyal, dinî ve siyasî alanlarda da faaliyet gösterirdi. Küçük işletmeler, tüketicilerin yararlanabilmesi için mal ve hizmet ürettiklerinden, çok eski zamanlardan beri tüm kültürlerde yer almaktadırlar (Karataş, 1991:12).

Türkiye'de KOBİ'lerin tarihsel gelişimine bakıldığında, küçük işletme olarak kabul edilen esnaf ve sanatkârların köklü bir geçmişi olduğu görülmektedir. 13. yüzyılda Şeyh Mahmut Nesreddin Ahi Evran tarafından kurulan “Ahilik Sistemi”; bugün küçük işletme olarak bilinen esnaf ve sanatkârların kökenini oluşturmaktadır. Ahilik sistemi bugünkü küçük işletmelere meslekî eğitim, sosyal güvenlik gibi birçok konuda önemli katkılar sağlamış ve onları toplumun vazgeçilmez birer parçası haline getirmiştir. Daha sonra, Ahilik Sistemi, Osmanlı imparatorluğu zamanında “Loncalık Sistemine” dönüşmüştür. Ardından Osmanlı İmparatorluğu'nun çökmesiyle birlikte, 1913 yılında Loncalar kapatılmış ve bu küçük işletmelere yönelik olarak, 1924 yılında “Ticaret ve Sanayi Odaları, Esnaf Odaları ve Ticaret Borsaları Yasası” yürürlüğe girmiştir (Özgen, 1991:10). Türkiye'de bugün küçük işletmeler, Esnaf ve Sanatkârlar Konfederasyonu çatısı altında faaliyetlerini sürdürmektedir.

## **1.2. KOBİ'LER ve GENEL ÖZELLİKLERİ**

### **1.2.1. KOBİ'lerin Tanımı**

Günümüzde küçük işletmeler denilince, eskiden olduğu gibi başarısız olduğu için büyüyememiş, küçük ölçeklerde kalmış işletmeler kastedilmemektedir. Aksine, küçük işletmeler dinamik, yenilikçi ve fırsatları zamanında değerlendirebilen işletmelerdir (Erkan, 1990:23).

KOBİ'leri, işletmenin başında bulunan kişinin aynı zamanda hem işletmenin sahibi, hem de yöneticisi durumunda olan, kendi çevresiyle sınırlı kalmış, yani yerel olarak faaliyette bulunan, büyümeleri sadece kendi özkaynaklarıyla finanse edilmiş işletmeler olarak kısaca tanımlamak mümkündür. Bu tanım yeterli değildir. Ancak,

genel çerçeveyi belirlemektedir (Baykal, 2000:7). Bununla birlikte, KOBİ'lere yönelik evrensel bir tanım yapmak oldukça zordur. Ne dünyada, nede ülkemizde genel olarak kabul görmüş bir KOBİ tanımı bulmak mümkün değildir. Bu noktada, KOBİ'lere yönelik, üzerinde kesin bir mutabakatın olduğu mevcut bir tanım söz konusu değildir. KOBİ tanımları ve tanımlama kriterleri her ülkede farklılık gösterebilmektedir. Hatta, aynı ülke içerisinde bile değişik kurum ve kuruluşlar tarafından çeşitli ölçütlere bağlı olarak farklı KOBİ tanımları yapılabilmektedir.

Örneğin, KOBİ'lere yönelik değişik bir tanımlama Broom ve Diğerleri tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre, bir işletmenin boyutunu ölçme kriterleri şunlardır (Broom ve Diğ., 1983:26):

- a) İşçi sayısı,
- b) Satış hacmi,
- c) Varlık boyutu,
- d) Yürürlükte olan sigorta poliçelerinin büyüklüğü,
- e) Yatırımların hacmi.

Belirtilen listede ilk sırada yer alan işçi sayısı kriteri, en yaygın ölçüt olarak kullanılmasına rağmen, en iyi ölçüt kullanıcının mevcut durumdaki amacına bağlıdır (Broom ve Diğ., 1983:26).

Neyin küçük olduğuna karar vermede tamamlayıcı bir diğer faktör de, endüstriler arasındaki değişimdir. Çelik yapımı gibi sermayenin yoğun olduğu bazı endüstriler tipik büyük işletmelerken, Güzellik salonları gibi bazı hizmet işletmeleri de tipik küçük işletmelerdir (Broom ve Diğ., 1983:26).

Bir diğer değişik tanımlama da Dan ve Burgess tarafından yapılmıştır. Dan ve Burgess bir işletmenin küçük olarak kabul edilebilmesi için aşağıdaki dört farklı özelliğe sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu özellikler şunlardır (Dan ve Burgess, 1989:10):

- a) İşletme yönetiminin bağımsız olması,
- b) Sermaye sahibinin bir kişiden veya küçük bir gruptan oluşması,
- c) Çalışanların ve işletme sahibinin aynı ülkede olması nedeniyle faaliyetlerin genellikle yerel olması,
- d) Aynı alanda faaliyet gösteren diğer büyük işletmelerle karşılaştırıldığında, firmanın satış hacmi ve çalışan sayısı bakımından küçük olmasıdır.

KOBİ'lerin tanımlanması genellikle literatürde “işletme büyüklüğü” olarak ele alınmıştır. İşletme büyüklüğüyle anlatılmak istenen ise, bir işletmenin iktisâdî faaliyet hacmi veya kapasitesidir (Müftüoğlu, 1991:41).

İşletme büyüklüğünün tanımlanmasında kullanılan kriterler niceliksel (kantitatif) ve niteliksel (kalitatif) olmak üzere iki grupta incelenebilir.

#### **1.2.1.1. Niceliksel Kriterler**

KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan ölçülebilir kriterlere KOBİ'lerin niceliksel kriterleri denilmektedir. Bu kriterler, çeşitli kaynaklarda değişiklik gösterebilmektedir. Literatürde yaygın olarak kullanılan niceliksel kriterleri şu şekilde özetlemek mümkündür (Müftüoğlu, 1991:77-78; Akgemci,2001:6):

- a) İşçi sayısı,
- b) Sermaye,
- c) Varlıklar (aktifler) toplamı,
- d) Kâr,
- e) Net çalışma sermayesi,
- f) Enerji kullanımı,
- g) Satış hacmi (ciro),
- h) Teknoloji seviyesi,
- i) Makine alanı,
- j) Üretim hacmi (kapasite) vb.

İşletmenin çeşidine göre farklı büyüklük ölçüleri kullanılabilir. Sanayi ve ticaret işletmelerinde genellikle yıllık satış miktarı önemli bir büyüklük ölçüsüdür. Kimi araştırmacılar tarafından teknik ölçüler olarak tanımlanan niceliksel kriterlerin içerisinde en yaygın kullanılanı işçi sayısıdır. Bunun en büyük nedeni ise, diğerlerine göre en kolay belirlenebilen ölçüt olmasıdır (Alpugan, 1988:3).

#### **1.2.1.2. Niteliksel Kriterler**

KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan bir diğer kriter ise, ölçülebilirliği kolay olmayan niteliksel kriterlerdir. Niteliksel kriterlerle ilgili olarak, niceliksel kriterlerde olduğu gibi, literatürde birbirine benzer ve farklılık gösteren birçok kriterden söz edilmektedir. Literatürde sıkça kullanılan niteliksel kriterler şunlardır (Müftüoğlu,1991:43-76; Günay,1996:7-12):

- a) Girişimcinin işletmede bizzat fiilen çalışıyor olması, yani, işletme sahibinin aynı zamanda yönetici olması,
- b) İşletme içerisindeki iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi,

- c) Sınırlı sermayeye sahip olması ve finansal yetersizlik,
- d) Modern yönetim tekniklerinin uygulanmıyor olması veya yetersiz yönetim,
- e) Bölgesel olarak yani, yerel pazarlarda faaliyet gösterip göstermemesi vb.

KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan nitel ve nicel ölçütler bunlarla sınırlı değildir. Bu kriterlerin sayısını artırmak mümkündür.

Sonuç olarak, literatüre bakıldığında, tanımlamaların çoğunda ölçüt olarak işçi sayısı ve sermaye tutarlarının dikkate alındığı görülmektedir.

### **1.2.2. KOBİ'lerin Ortak Özellikleri**

KOBİ'ler yer aldıkları sektörün yapılarına göre farklılıklar gösterebilirler. Bununla birlikte, bazen aynı sektörde olmalarına rağmen üretim alanlarındaki farklılıklardan dolayı değişik özelliklere sahip oldukları da görülmektedir. Öte yandan, bulundukları ülke ve bölgenin gelişmişlik düzeyindeki farklılıklar da farklı yapısal özelliklere sahip olmalarına neden olmaktadır (Bulmuş ve Diğ., 1990:14).

KOBİ tanımları birbirinden farklılıklar gösterebilir de, KOBİ'ler, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler" denildiğinde herkes tarafından anımsanabilecek, evrensel geçerliliği olan bazı ortak özelliklere de sahiptirler.

Bu özellikleri şu şekilde özetlemek mümkündür (Kurt, 2000:4; Müftüoğlu,1991:45-75)

- a) KOBİ'ler de işletme sahibi ve yönetici genellikle aynı kişidir,
- b) KOBİ'ler genellikle aile işletmeleridir,
- c) KOBİ'ler genellikle az sayıda personel ile çalışırlar,
- d) KOBİ'ler genellikle teknoloji de yetersizdirler,
- e) KOBİ'ler genellikle finansal açıdan yetersizdirler,
- f) KOBİ'ler genellikle düşük sermaye ile kurulmuşlardır,
- g) KOBİ'ler genellikle yerel olarak faaliyet gösterirler,
- h) KOBİ'ler genellikle müşterileriyle iyi ilişkiler geliştirirler vb.

Yerel KOBİ'lerimize baktığımızda yukarıdaki özelliklerin tümünü görmek mümkündür. Örneğin, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de KOBİ'ler genellikle çok düşük sermayelerle kurulan aile işletmeleridir. Genellikle, aile köklerinin bulunduğu memleketlerinde yerel olarak faaliyette bulunurlar. Küçük olmalarından dolayı az sayıda çalışana sahiptirler. Genellikle, sermaye sahibi aynı zamanda yönetici olduğundan yönetimde uzman personel çalıştırmazlar. Sermayeleri sınırlı olduğu için yeni teknolojiler kullanamamaktadırlar. Ayrıca, yine sermaye azlığından kaynaklanan

nedenlerle finansal açıdan sıkıntılar yaşamaktadırlar. Belirli sayıda müşterileri vardır ve onlarla çok yakın ilişkiler geliştirirler.

KOBİ'ler, kendi içlerinde çok küçük ölçekli işletme, küçük ölçekli işletme ve orta ölçekli işletme olarak sınıflandırıldığında ise, temelde yukarıdaki özelliklere sahip olmalarıyla birlikte bazı yapısal farklılıklarının da olduğu görülmektedir.

Çok küçük işletmelerin en belirgin özellikleri, yetersiz teknoloji ile üretim yapmalarıdır. Ancak, ölçek büyüdükçe teknoloji düzeyi iyileşme göstermektedir. Teknolojiye bağlı olarak çok küçük işletmeler standardizasyon ve kalite sorunları yaşarlar. Orta ölçekli işletmelerin ise, teknolojileri biraz daha iyi olduğundan çözümlenemeyecek boyutta standardizasyon ve kalite sorunları yoktur (Oktav ve Diğ., 1990:3).

Ölçek büyüdükçe işletmelerde dışa açılma başlar ve buna bağlı olarak üretim kapasitelerinin artmasıyla endüstri ilişkileri de gelişme gösterir. İlişkilerin gelişmesiyle işletme daha fazla kalifiye elemana ihtiyaç duymaya başlar. Ayrıca, ölçeğin büyümesiyle işletme sermayesi ihtiyacı artacaktır. Buna bağlı olarak da tedarik sorunları oluşacaktır (Oktav ve Diğ., 1990:4).

Orta ölçekli işletmeler ise, yeni teknolojilerin takibinde daha esnek politikalara sahiptirler. Buna paralel olarak, küçük işletmelere oranla pazarlama ve üretim teknolojilerinde daha iyidirler. Ayrıca, orta ölçekli işletmelerde modern yönetim tekniklerinin kullanımına daha fazla önem verilmektedir. Bu teknikler olabildiğince her kademedede uygulanmaktadır (Oktav ve Diğ., 1990:4).

### **1.3. DÜNYA'DA, AVRUPA BİRLİĞİ'NDE (AB) ve TÜRKİYE'DE KOBİ TANIMLARI**

KOBİ'ler bütün ekonomilerin temel dinamiğini oluşturmalarına rağmen, dünya literatüründe üzerinde görüş birliği sağlanmış KOBİ tanımı bulunmamaktadır (Sarıaslan,1994:12).

KOBİ'ler değerlendirildiğinde, onlara kesin bir tanımlama yapmanın kendi doğaları gereği olanaklı olmadığı görülmektedir. Çünkü, KOBİ'ler içinde bulundukları duruma göre yapısal farklılıklar gösterebilmektedirler. Farklı sektörde olmaları, farklı ülkelerde olmaları, farklı düzeylerde teknolojiye sahip olmaları, sektör içerisinde farklı iş kollarına bağlı olmaları ve sanayileşme derecelerindeki farklılaşmalar, tanımlardaki bu farklılıkları yaratmaktadır. Bunlara paralel olarak, KOBİ'lerle ilgili çalışan kurum ve kuruluşlar da kendilerine göre farklı tanımlar yapmaktadır.

KOBİ'lere yönelik çalışan kurumların yapmış olduğu tanımlardaki sınırlar, genellikle içinde bulundukları ülke ekonomilerinin büyüklüğüne bağlı olarak değişmektedir. Bu nedenle, KOBİ deyimi hukukî olmaktan çok ekonomik anlam taşımaktadır (Akgemci, 2001:4).

### 1.3.1. Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde KOBİ Tanımları

Amerika Birleşik Devletleri'nde resmî bir KOBİ tanımı olmamakla beraber, ABD'de küçük işletmelere bilgi ve finansman desteği veren SBA (Small Business Administration) bir KOBİ tanımı geliştirmiştir.

Amerikan Küçük İşletmeler Yönetimi'nin KOBİ tanımı: "Bağımsız sahip olunan ve çalıştırılan, sahasında egemen olmayan gelir ve çalıştırdığı personel sayısı bakımından belirli standartları aşmayan işletmeler" şeklinde belirlenmiştir (Kurt, 2000:1).

Tanımdan da anlaşıldığı gibi, SBA, bağımsız bir yönetime sahip olarak, bağımsız bir şekilde yönetilen, bununla birlikte bulunduğu sektörde belirleyici bir güce sahip olmayan ve çalışan sayısı bakımından sınırları olan işletmeleri KOBİ olarak değerlendirmektedir.

Akgemci tarafından ABD'de çalışan sayısına göre işletme ölçekleri tanımları belirlenmiştir. Bu tanımlar, Çizelge 1'de yer almaktadır (Akgemci, 2001:11).

**Çizelge 1: ABD'de Çalışan Sayısına Göre İşletme Ölçekleri**

İŞLETME ÖLÇEĞİ	ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI
Küçük İşletme	1-499 kişi
Orta Ölçekli İşletme	500-1499 kişi
Büyük İşletme	1500'den fazla kişi

**Kaynak: Akgemci, KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, KOSGEB Yayınları, 2001, s. 11.**

Çizelge 1'den de görüldüğü gibi, ABD'de işletme ölçeklerinin belirleyici kriteri çalışan sayısıdır. ABD'de 1-1500 arasında çalışana sahip olan işletmeler KOBİ olarak değerlendirilmektedir. KOBİ'ler arasında sınıflandırma yapıldığında ise, 1 ile 499 arasında işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 500 ile 1499 arasında işçi çalıştıran



işletmeler orta ölçekli işletme olarak belirlenmiştir. Ayrıca, çalışan sayısı 1500'den fazla olan işletmeler büyük ölçekli işletme olarak kabul edilmiştir.

### 1.3.2. Japonya'da KOBİ Tanımları

Günay,1963 yılında Japonya'da çıkarılan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kanunu'nda yer alan KOBİ tanımlarını, imalât ve hizmet sektörlerindeki farklılıklarını da dikkate alarak belirlemiştir. Bu tanımlar, Çizelge 2'de sunulmaktadır (Günay,1996:18).

**Çizelge 2: Japonya'da Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Tanımı**

İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ	İMALÂT SEKTÖRÜ	HİZMET SEKTÖRÜ
Küçük Ölçekli İşletmeler	Çalışan Sayısı < 20	Çalışan Sayısı < 5
Orta Ölçekli İşletmeler	Sermaye < 100 milyon Yen Çalışan Sayısı < 300	Sermaye < 10 milyon Yen Çalışan Sayısı < 50

**Kaynak: Günay, Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 1996, s. 18.**

Çizelge 2'de yer alan tanımlamalara bakıldığında, Japonya'da KOBİ tanımlaması yapılırken temel alınan kriterlerin, tüm ülkelerce yaygın olarak kullanılan işçi sayısı ve sermaye tutarları olduğu görülmektedir. İşçi sayısı kriteri hem küçük ölçekli hem de orta ölçekli işletmelerde geçerliken, sermaye tutarları kriteri sadece orta ölçekli işletmeleri belirlemede geçerlidir. Japonya'da KOBİ tanımları sektörler bazında farklılık göstermektedir. İmalât sanayinde 20'den az çalışana sahip olan işletmeler küçük ölçekli işletme olarak kabul edilirken, hizmet sektöründe çalışan sayısı en çok beş olan işletmeler küçük ölçekli işletme olarak belirlenmiştir. Orta ölçekli işletmelerde ise, 300'den az sayıda işçi çalıştıran ve 100 milyon Yen'den daha az sermayeye sahip olan işletmeler imalât sektöründe geçerliken, 50'den az işçi çalıştıran ve 10 milyon Yen'den az sermayeye sahip olan işletmeler hizmet sektöründe geçerlilik kazanmaktadır.

### 1.3.3. İngiltere ve İtalya'da KOBİ Tanımları

İngiltere'de resmî bir KOBİ tanımı mevcut değildir. Ancak, küçük işletmeler araştırma komitesi tarafından sektörlere göre yapılmış küçük işletme tanımları

bulunmaktadır. Bu tanımlar, Akgemci tarafından düzenlenmiş olup, Çizelge 3’de yer almaktadır (Akgemci, 2001:10).

**Çizelge 3: İngiltere’de Sektörlere Göre KOBİ Tanımlamaları**

SEKTÖR	KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME TANIMI
İmalât Sanayi	250 Çalışandan Az
İnşaat	25 Çalışandan Az
Madencilik	25 Çalışandan Az
Perakende Ticaret	Yıllık Satış Cirosu 50 bin Pound’dan Az
Toptan Ticaret	Yıllık Satış Cirosu 200 bin Pound’dan Az

**Kaynak: Akgemci, KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, KOSGEB Yayınları, 2001, s. 10.**

Çizelge 3’de görüldüğü gibi, İngiltere’de KOBİ tanımları farklı sektörlerde değişiklik göstermektedir. İmalât sanayi, inşaat ve madencilik sektörlerinde işçi sayısı kriteri esas alınmıştır. Buna karşılık, perakende ve toptan ticaret sektörlerinde yıllık satış cirosu geçerli ölçüt olarak kabul edilmektedir. İmalât sektörü, 250’den az sayıda işçi çalıştıran işletmeleri KOBİ olarak nitelendirirken, inşaat ve madencilik sektörlerinin her ikisi de 25’den az sayıda işçi çalıştıran işletmeleri KOBİ olarak kabul etmiştir. Ayrıca, perakende ticaret sektöründe, yıllık satış cirosu 50 bin Pound’dan az olan işletmeler KOBİ olarak değerlendirilirken, toptan ticaret sektöründe KOBİ’ler 200 bin Pound’dan az yıllık satış cirosuna sahip olan işletmeler olarak belirlenmiştir.

İtalya’da ise, resmî geçerliliği olan bir tanım bulunmamakla beraber, devletin finansman yardımlarında kullanılmak üzere, KOBİ’leri belirleyebilmek için çeşitli ölçüler geliştirilmiştir. Bu kriterler içinde, çalışan sayısı ve sabit sermaye tutarı en yaygın olanlarıdır. Buna paralel olarak, en çok 250 çalışanı olan ve sabit sermaye yatırımı 3 milyar İtalya Liretini aşmayan işletmeler KOBİ olarak belirlenmiştir (Akgemci, 2001:10).

İtalya’da yaygın olarak kullanılan nitel ölçüt ise, işletmenin üst yönetiminde işbölümünün olup olmadığıdır. Bu bağlamda, yönetimde profesyonel yöneticilerin yer aldığı organizasyonlar büyük işletme olarak kabul edilmekte iken, işletme sahibinin aynı zamanda yöneticilik yaptığı işletmeler küçük işletme olarak kabul edilmektedir (Akgemci, 2001:10).

Akgemci İtalya’da çalışan sayısı temel alınarak belirlenen işletme ölçeklerini tanımlamıştır. Bu tanımlara Çizelge 4’de yer verilmiştir (Akgemci, 2001:10).

**Çizelge 4: İtalya’da Çalışan Sayısına Göre İşletme Ölçekleri**

İŞLETME ÖLÇEĞİ	ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI
Çok Küçük İşletmeler	1-19 kişi
Küçük İşletmeler	20-99 kişi
Orta Ölçekli İşletmeler	100-250 kişi
Büyük İşletmeler	250 kişiden fazla

**Kaynak: Akgemci, KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, KOSGEB Yayınları, 2001, s. 10.**

Çizelge 4’den de görüldüğü gibi, İtalya’da KOBİ’ler 1-250 arasında işçi çalıştıran işletmelerdir. KOBİ’ler içinde yapılan sınıflandırmada ise, 1 ile 19 arasında işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli işletme, 20 ile 99 arasında işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli işletme ve 100 ile 250 arasında işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletme olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, 250’den fazla işçi çalıştıran işletmeler de, büyük işletme olarak kabul görmektedir.

#### **1.3.4. OECD ve AB Ülkelerinde KOBİ Tanımları**

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), sadece işçi sayısı kriterini esas alarak, bir KOBİ tanımı belirlemiştir (Günay, 1996:18). OECD’nin yapmış olduğu bu tanım, işletmelerin ölçeksel sınıflandırılması şeklinde Çizelge 5’de gösterilmiştir (Günay, 1996:18).

**Çizelge 5: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü’nün (OECD) KOBİ Tanımı**

İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ	ÇALIŞAN İŞÇİ SAYISI
Çok Küçük İşletme	20’den az işçi
Küçük İşletme	20-99 işçi
Orta Ölçekli İşletme	100-499 işçi
Büyük İşletme	500’den fazla işçi

**Kaynak: Günay, Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 1996, s. 18.**

Çizelge 5’den de görülebileceği gibi, Ekonomik İşbirliği Örgütü’nün kabul ettiği tanıma göre, 1-499 arasında işçi çalıştıran işletmeler KOBİ olarak nitelendirilmektedir. KOBİ’lerde kendi arasında çok küçük, küçük ve orta ölçekli işletme olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre, 20’den az işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli, 20 ile 99 arasında işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 100 ile 499 arasında işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletme olarak belirlenmiştir. 500’den fazla sayıda işçi çalıştıran işletmeler ise, büyük işletme olarak kabul edilmektedir.

Avrupa Birliği (AB) üyesi ülkelerde ise, her ülkenin ekonomisinin büyüklüğüne göre farklı bir KOBİ tanımı yaptığı ve birbirinden farklı nitel- nicel özelliklerin kabul edildiği görülmektedir (Günay, 1996:19). Avrupa Birliği Komisyonu, KOBİ tanımları konusunda oluşan farklılıkların birlik içerisinde herhangi bir karışıklığa neden olmaması için genel bir KOBİ tanımı geliştirmiştir.

Avrupa Birliği Komisyonu, 06.05.2003 tarihinde aldığı bir kararla KOBİ’leri yeniden tanımlamıştır. Daha önce 1996 tarihinde belirlenen KOBİ tanımı 2003 yılında kabul edilen yeni değişimle 01.01.2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir (Karluk, 2005:236).

Karluk’a göre, “Komisyon yapılan değişiklikler ile girişimcilik, yaptırım ve yenilikçiliğe verilen desteği güçlendirmeyi, risk sermayesine erişimi kolaylaştırmayı, yasal belirsizlikleri ve bürokratik engelleri azaltmayı hedeflemiştir. Enflasyon ve verimlilik artışlarını dikkate alan Komisyon, işletme kategorilerini belirleyen ciro ve bilânço eşik değerlerini de artırmıştır.” (Karluk, 2005:236).

Başmanav’a göre, “Konsey kararı çerçevesinde belirgin bir şekilde ortaya konulan KOBİ tanımı, işçi sayısı, bilânço büyüklüğü ve bağımsızlık kriterlerinden oluşan ölçütleri kapsamaktadır (Bağımsız işletmeler; sermayesinin, ya da hisse senetlerinin %25 veya daha fazlası bir işletme tarafından üslenilmemiş olan veya sermayesi küçük ve orta büyüklükteki işletme tanımı dışındaki işletmelerden meydana gelmemiş olan işletmelerdir).” (Başmanav, 2001:10).

2003 yılında, Avrupa Birliği Komisyonunca kabul edilen yönetmelikte yer alan KOBİ tanımı, Karluk tarafından düzenlenmiştir. Bu tanım, Çizelge 6’da sunulmaktadır.

**Çizelge 6: AB’de Yeni KOBİ Tanımları**

<b>İşletme Kategorisi</b>	<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>Ciro Üst Sınırı</b>	<b>Bilânço Üst Sınırı</b>
Orta Ölçekli	250’den az	50 milyon Euro	45 milyon Euro
Küçük Ölçekli	50’den az	10 milyon Euro	10 milyon Euro
Mikro Ölçekli	10’dan az	2 milyon Euro	2 milyon Euro

**Kaynak: Karluk, Cumhuriyet’in İlânından Günümüze Türkiye Ekonomisi’nde Yapısal Dönüşüm, 2005, s. 236.**

Çizelge 6’da görüldüğü gibi, AB Komisyonu’nun KOBİ tanımı, çalışan sayısı, ciro ve bilânço gibi değerleri ölçüt almaktadır. Bu ölçütler doğrultusunda, KOBİ’leri mikro ölçekli, küçük ölçekli ve orta ölçekli işletme olarak sınıflandırmıştır. Bu bağlamda, 250’den az işçi çalıştıran ve yıllık cirosu 50 milyon Euro’yu aşmayan veya bilânço değeri 45 milyon Euro’yu aşmayan işletmeleri orta ölçekli işletme, 50’den az sayıda işçi çalıştıran ve yıllık cirosu 10 milyon Euro’yu aşmayan veya bilânço değeri 10 milyon Euro’yu aşmayan işletmeleri küçük ölçekli işletme, 10’dan az sayıda işçi çalıştıran ve yıllık cirosu 2 milyon Euro’yu aşmayan veya bilânço değeri 2 milyon Euro’yu aşmayan işletmeleri ise, mikro ölçekli işletme olarak kabul etmektedir.

### **1.3.5.Türkiye’de KOBİ Tanımları**

Türkiye’deki KOBİ tanımları, bu işletmelere hizmet veren kamu-özel kurum ve kuruluşlarının kendi bünyesinde belirledikleri kriterlere göre farklılık göstermektedir. Bu kurum ve kuruluşların KOBİ tanımlamaları Çizelge 7’de verilmiştir.

Çizelge 7: Türkiye’de Değişik Kurumlarda Farklı KOBİ Tanımları

KURUM VE KURULUŞLAR	KOBİ TANIMLARI
<b>KOSGEB</b>	3624 sayılı kanun uyarınca 1-50 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri küçük sanayi, 51-150 işçi çalıştıran imalat sanayi orta ölçekli sanayi işletmeleridir.
<b>HALK BANKASI</b>	Halk Bankası’nın tanımına göre, KOBİ’ler teşvik belgeli KOBİ’ler ve normal KOBİ’ler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Bunlar; <b>Teşvik Belgeli KOBİ:</b> işçi sayısı 1-50 arasında olan ve sabit yatırım tutarı 100.000 YTL’yi aşmayan işletmeler, <b>Normal KOBİ:</b> işçi sayısı 1-250 arasında olan sabit yatırım tutarı 400.000 YTL’yi aşmayan işletmelerdir.
<b>DİE VE DPT</b>	DİE ve DPT KOBİ’leri çok küçük ölçekli, küçük ölçekli ve orta ölçekli işletmeler şeklinde derecelendirerek tanımlamıştır. Bu bağlamda; 1-9 işçi çalıştıran işletmeleri çok küçük işletme, 10-49 işçi çalıştıran işletmeleri küçük ölçekli işletme, 50-99 işçi çalıştıran işletmeleri de orta ölçekli işletme olarak tanımlamışlardır.
<b>HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI</b>	İmalât sanayiinde faaliyette bulunan ve yasal defter kayıtlarında arsa ve bina hariç makine ve teçhizat, tesis, taşıt, araç ve gereçleri, demirbaşlar vb. toplamının net tutarı 400.000 YTL’yi aşmayan; 1-9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli işletme, 10-49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli işletme, 50-250 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletme olarak tanımlanmıştır.
<b>EXİMBANK</b>	Kısa vadeli Türk Lirası kredileri kapsamında “Küçük ve Orta Boy işletmeler” ihracat kredisi için 1-200 arasında işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleridir.
<b>DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI</b>	28 Ocak 2000 tarih ve 23948 sayılı, Resmî Gazete’nin 45. sayfasında yayımlanan Tebliğe göre, imalat sanayiinde faaliyet gösteren, 1-200 arasında işçi çalıştıran, gerçek usûlde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı bilanço net değeri itibariyle 2 milyon ABD doları karşılığı YTL’yi aşmayan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmıştır.
<b>TOSYÖV</b>	TOSYÖV’de KOBİ’leri, küçük ve orta ölçekli olarak derecelendirmiştir. TOSYÖV’e göre; 1-5 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli işletme, 5-100 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli işletme, 100-200 işçi çalıştıran işletmeler ise, orta ölçekli işletmedir.

Kaynak: Çolakoğlu, 2002 KOBİ REHBERİ, TOBB Yayınları, 2002, s. 7-8.

Görüldüğü gibi, Türkiye’de birçok kurum ve kuruluş tarafından birbirinden farklı KOBİ tanımları yapılmıştır. Bu tanımlardaki farklılıkların temelinde, belirlenen ayırım kriterlerinin farklı olması ve amaç farklılığı bulunmaktadır.

Literatüre bakıldığında bu tanımlara her geçen gün bir yenisinin eklendiği görülmektedir. Bu durumda, KOBİ’lere bir de tanım sorunu getirilmiş ve sorunlarına sorun eklenmiştir. Zira çalıştırılacak işçi sayısından, sabit yatırım tutarına kadar bütün kriterlerde birinin kabul ettiğini diğeri kabul etmemektedir. Ayrıca, sabit sermaye tutarı kimi kuruluş için YTL olarak belirlenmekte, kimisine göre de ABD doları olarak değerlendirilmektedir. Bir diğer önemli husus ise, belirtilen işçi sayılarının sadece mavi yakalıları mı, yoksa hem mavi hem de beyaz yakalıları mı kapsadığının bilinmemesidir (Oktav ve Diğ., 1990:2).

Bunların yanı sıra, Türkiye’de resmî bir KOBİ tanımı da mevcuttur. En son 2005 yılında çıkarılan bir yönetmelikle Türkiye’de KOBİ tanımının genel çerçevesi çizilmiştir. Çıkarılan bu yönetmelikle amaçlanan ise, KOBİ tanımına, niteliklerine ve sınıflandırılmasına ilişkin bazı esasları belirlemektir.

Yönetmeliğe göre, KOBİ’lere yönelik destek sağlayan kurum ve kuruluşlar yönetmelikte belirlenen sınırları aşmadıkça, kendi sektör ve büyüklük ölçülerinden yola çıkarak KOBİ tanımı yapabileceklerdir.

18 Kasım 2005 tarih ve 25997 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan KOBİ’lerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkındaki Yönetmeliğe göre, KOBİ tanımı şöyledir:

**Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ):** 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da malî bilânçosu 25 milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca “KOBİ” olarak adlandırılan ekonomik birimlerdir.

Yine, 18 Kasım 2005 tarih ve 25997 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Yönetmelikte KOBİ’lerin sınıflandırılması ise, şöyledir:

- a) **Mikro İşletme:** 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı, ya da malî bilânçosu 1 milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmelerdir.
- b) **Küçük İşletme:** 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı, ya da malî bilânçosu 5 milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir.

- c) **Orta Büyüklükteki İşletme:** 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı, ya da malî bilânçosu 25 milyon Yeni Türk lirasını aşmayan işletmelerdir.

#### **1.4. KOBİ'LERİN AVANTAJLARI ve DEZAVANTAJLARI**

KOBİ'lerin küçük ve esnek olmalarının bazı avantajları olmakla beraber, yine küçük olmanın beraberinde getirdiği bazı zorluklardan kaynaklanan dezavantajları da bulunmaktadır.

##### **1.4.1. KOBİ'lerin Avantajları**

KOBİ'ler, küçük olmaları ve genellikle yerel pazarlarda faaliyette bulunmaları nedeniyle, pazarı ve pazardaki alıcıları ve satıcıları daha iyi tanıma fırsatı bulmaktadırlar. Bu nedenle, müşteriyle daha yakın ilişkiler geliştirebilmektedirler. Ayrıca, küçük olmalarından dolayı az sayıda çalışana sahiptirler ve çalışanlarıyla yakın ilişkiler kurabilmektedirler.

Literatürde yer alan çeşitli kaynaklara bakıldığında, KOBİ'lerin çok fazla avantaja sahip oldukları görülmektedir. KOBİ'lerin küçük ve esnek yapıları göz önünde bulundurulduğunda, sahip oldukları avantajları şöyle özetlemek mümkündür (Müftüoğlu, 1991: 347–352; Akgemci, 2001: 14–15):

- a) Ekonomik dalgalanmalardan fazla etkilenmezler,
- b) Teknolojik değişimlere kolayca uyum sağlayabilirler,
- c) Talep değişimlerine anında uyum sağlayabilirler,
- d) Hızla değişim gösteren tüketici ihtiyaçlarına kolayca cevap verebilirler,
- e) Çalışanları ve müşterileri ile daha yakın ilişkiler geliştirebilirler,
- f) Teknik ve sosyal gelişmelere uyum sağlamada zorluk yaşamazlar vb.

##### **1.4.2. KOBİ'lerin Dezavantajları**

KOBİ'lerin küçük olmaları onlara birçok avantaj sağlasa bile, küçük olmalarının verdiği bazı zorlukları yaşamaları da kaçınılmazdır. KOBİ'lerin sahip oldukları dezavantajlar literatürde çeşitli kaynaklarca belirtilmektedir. Bu dezavantajları şu şekilde özetlemek mümkündür (Müftüoğlu, 1991:347-352; Akgemci, 2001:15):

- a) KOBİ'lerde işletme sahipleri genelde yönetici konumunda olduğundan KOBİ'ler geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilirler. Bu durum, KOBİ'lerin yönetim konusunda modern tekniklerden geri kalmalarına neden olmaktadır,
- b) KOBİ'ler küçük sermayelerle kurulurlar. Bu nedenle, sermaye yetersizliği içerisindeyler,



- c) KOBİ'ler sermaye yetersizliğinin yarattığı bazı finansal güçlükler çekerler ve kredi bulma güçlüğü içerisindeyler,
- d) KOBİ'ler modern pazarlama anlayışı ve tekniklerinden yoksundurlar,
- e) KOBİ'lerin eğitim ve danışmanlık hizmetleri yetersizdir,
- f) Kalifiye eleman sağlama ve uzman personel çalıştırma konularında da yetersizdirler vb.

KOBİ'ler tüm bunların yanı sıra, mevcut KOBİ mevzuatına hâkim değildirler. Bu nedenle, kredi temininde birçok güçlükle karşılaşmaktadırlar (Yılmaz, 2003:4).

## **1.5. EKONOMİK ve TOPLUMSAL KALKINMADA KOBİ'LERİN ÖNEMİ**

Günümüzde KOBİ'ler ekonomik ve toplumsal kalkınmada önemli bir yere sahiptir. Sağlam ve doğru yapılandırılmış KOBİ'lerin ekonomik kalkınmanın, siyasî istikrarın ve sosyal barışın vazgeçilmez bir unsuru olduğu tüm ülkelerce kabul edilmiş bir yaklaşımdır (Müftüoğlu, 1991:35). 21. yüzyılda toplumların refah yarışında başarı sağlayabilmeleri, KOBİ'lere verdikleri öneme bağlıdır (Karluk, 2005:235).

KOBİ'ler artık geçmişteki gibi büyümeyi başaramamış, yetersiz işletmeler olarak düşünülmemektedir. KOBİ'ler geleceğin bilgi toplumlarının temel yapı taşları olarak görülmektedir. Ekonomide bir denge unsuru, dinamik, yenilikçi ve esnek organizasyonlar olarak algılanmaktadırlar.

Esin, KOBİ'lerin önemini artıran başlıca gelişmeleri şöyle özetlemiştir (Esin, 1991:96):

- a) Özellikle dünya ekonomisinde ölçek ekonomisinin etkinliğini yitirmesi,
- b) İleri teknoloji kullanımı ve üretkenlikte düşüş eğiliminin başlaması,
- c) Hızlı değişimin bir sonucu olarak esnekliğin önem kazanması,
- d) Sosyo-ekonomik yapılanmanın değişiklik göstermesi vb.

KOBİ'ler değişen dünyanın yeni trendleridir. Hızlı ve esnek yapıları sayesinde ekonominin sürükleyicisi durumundadırlar. Büyük işletmelerin sahip olamadığı birçok avantaja sahiptirler. Ekonomik ve sosyal yapı içerisinde özellikle istihdama olan katkıları ve bölgesel kalkınmayı hızlandırmaları bakımından önem arz etmektedirler.

### **1.5.1. KOBİ'lerin Ekonomik Sisteme Katkıları**

Ticarî rekabetin ekonomik sistem olarak benimsendiği toplumlarda sistemin sağlıklı olarak işleyişiyle KOBİ'lerin sistem içindeki varlıkları ve güçleri arasında yakın bir ilişki vardır. KOBİ'lerin çoğu, büyük işletmelerin yerine getiremediği bir takım

fonksiyonları yerine getirdikleri için sisteme olumlu katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda, piyasa ekonomisinin dinamik yapısı ve gücü, büyük ölçüde sistemdeki KOBİ'lerin varlıklarıyla ve güçleriyle yakından ilişkilidir (Gültekin, 1999: 7).

KOBİ'ler neredeyse tüm ülkelerde ekonomi içinde büyük bir paya sahiptir. Bu nedenle, ülke ekonomilerine katkıları yadsınamayacak derecede önemlidir.

“Teknolojik yeniliklerin önemli bir kaynağı, büyük işletmelerin çekirdekleri olan [...] küçük ve orta boy işletmeler, yalnızca büyük işletmelerin ürettiği aynı mal ve hizmetleri üretip, onları rekabet ortamına sokmazlar. Aynı zamanda, büyük işletmelerin kullandıkları mamûl ve yarı mamûl girdilerini üretirler ve böylece onların girişimini de tamamlarlar. Çünkü, büyük işletmelerin her parçayı, her ara malı kendilerinin üretmeleri ekonomik olmayabilir. Böylece, küçük ve orta boy işletmeler ekonomide bir yan sanayi oluşturarak, büyük işletmelerle bir iş bölümü hatta iş birliği yaparak ortak bir hayat kurarlar.” (Kurt, 2000:5).

KOBİ'ler günümüzde büyük işletmelerin birer tamamlayıcısı durumundadırlar. KOBİ'lerin ulusal ekonomiye en önemli katkıları, düşük sabit maliyetler ve yatırım tutarlarıyla kurulmalarıyla birlikte yüksek istihdam sağlayabilmeleridir. KOBİ'ler aynı zamanda, serbest piyasa sistemine iyi uyum sağlayabilmeleri ve büyüme eğilimleriyle rekabeti besledikleri, güçlendirdikleri için de piyasa ekonomisinin koruyucusudurlar (Koçak, 1996:20).

KOBİ'lerin ülke ekonomisine katkıları, Kurt tarafından şu şekilde özetlenmiştir (Kurt, 2000:7-8):

- a) KOBİ'ler, ekonomik yapının çeşitlenmesini sağlarlar,
- b) KOBİ'ler, ülkede gelir dağılımının dengelenmesini sağlarlar,
- c) KOBİ'ler, yeni fikir ve buluşların kaynağı olup, sanayide gerekli olan esnekliğin sağlanmasına katkıda bulunurlar,
- d) KOBİ'ler, çabuk karar verme esnekliği nedeniyle daha az yönetim ve işletme gideriyle çalışırlar,
- e) KOBİ'lerin istihdam yaratma etkileri vardır,
- f) KOBİ'ler, büyük işletmelere girdi ve ara malı sağlarlar,
- g) KOBİ'ler, ülkede refah seviyesinin yükselmesine katkıda bulunurlar,
- h) KOBİ'ler, küçük birikimlerle aile birikimlerinin doğrudan yatırımlara yönelmesini sağlarlar,
- i) KOBİ'ler, teknolojik gelişmelerin kırsal bölgelere ulaşmasını sağlayarak, üretim teknolojilerini tamamlarlar,

- j) KOBİ'ler, bölgesel kalkınmaya katkıda bulunurlar ve bölgeler arası dengesizliklerin giderilmesine yardımcı olurlar,
- k) KOBİ'ler, ekonomide meydana gelen konjonktürel dalgalanmalara büyük işletmelere göre daha az duyarlıdırlar,
- l) KOBİ'ler çalışanlarıyla yakın ilişkiler geliştirebildikleri için sosyal huzursuzluklardan uzaktırlar. Böylece, işçi-işveren ilişkilerinde olumlu ve düzenleyici rol oynarlar,
- m) KOBİ'ler, savaş ve kriz dönemlerinde büyük işletmeler gibi zarar görmezler ve küçük çapta da olsa üretimlerine devam ederler. Böylece, toplumun belirli ihtiyaçlarını karşılayarak fayda sağlarlar,
- n) KOBİ'ler ekonomide tekelliliği önlerler vb.

KOBİ'lerin ekonomiye olası katkıları bunlarla sınırlı değildir. Ancak, genel olarak istihdama, bölgesel kalkınmaya ve gelir dağılımındaki dengesizliklere olumlu katkıları olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca, ekonomi içerisinde büyük işletmelerin gerçekleştirmediği bazı işleri yaparak, onların bıraktığı boşlukları doldururlar.

### **1.5.2. Dünya'da KOBİ'ler**

ABD'de 1960'lı, AB ülkelerinde 1970'li yıllardan itibaren ön plana çıkan KOBİ olgusu, Türkiye'de ancak 1990'lı yılların ortalarında önem kazanmaya başlamıştır (Karamustafa ve Diğ., 2001:214).

Dünya ekonomisinde 1945-1970 döneminde büyük ölçekli işletmelere ağırlık verilerek ekonomik büyüme ve kalkınma faaliyetleri yürütülmüştür. Ancak bu süreçte KOBİ'lerin, büyük işletmeler karşısında daha üstün avantajlarının olduğu anlaşılmıştır (Yardımcı, 1998: 28).

Günümüzde KOBİ'ler sayıca fazla olmaları ve istihdam yaratmadaki güçleri bakımından ekonominin sürükleyicisi durumundadırlar. Gelişmişlik düzeyleri fark etmeksizin hemen her ülkede KOBİ'ler ekonomik ve toplumsal yapının bel kemiğini oluşturmaktadır.

Tüm ekonomilerin vazgeçilmez temel bir bileşeni olan KOBİ'ler, istihdam ettikleri işgücünden, gerçekleştirdikleri yatırımlara, yarattıkları katma değere ve ödedikleri vergilere kadar pek çok yönleri ile her ekonomide önemli bir yere sahiptir (Yılmaz, www.dtm.gov.tr, Erişim Tarihi: 10.11.2006).

Her ne kadar gelişmekte olan ülkelerde bu işletmelerin ekonomik ve toplumsal önemi son yıllarda kavranabilmişse de, gelişmiş ülkeler çok daha önceleri bu önemin

farkına varmışlar ve bugünkü kalkınmışlık düzeylerini önemli bir ölçüde bu işletmeler sayesinde gerçekleştirmişlerdir (Sarıaslan, 1996: 9).

Dünya'nın en büyük ekonomilerinden biri olan ABD'de de KOBİ'ler ekonominin sürükleyicileridir. Türkiye'de ve birçok ülkede olduğu gibi, ABD'de de küçük işletmeler büyük işletmelerin birer tamamlayıcısıdır.

ABD KOBİ'lere verdiği önemi bundan tam 53 yıl önce Küçük İşletmeler Kanunu'nu (The Small Business Act of 1953) yürürlüğe koyarak göstermiştir. Bu kanun ile ABD KOBİ'lerin desteklenmesini ve teşvikini bütünlük içinde ele almıştır (Yılmaz, www.dtm.gov.tr, Erişim Tarihi: 10.11.2006).

KOBİ'ler AB içinde ekonominin önemli dinamolarından biridir. Karluk'a göre, 2005 yılı rakamlarıyla Avrupa Birliği'nde 19 milyon civarında KOBİ bulunmaktadır. KOBİ'ler tüm AB işletmelerinin %99.8'ini oluşturmakta ve 74 milyondan fazla kişiye istihdam sağlamaktadır (Karluk, 2005:237).

Görüldüğü gibi, KOBİ'ler AB içinde önemli istihdam kaynaklarının başında gelmektedir. Yine, Karluk'un belirttiğine göre, AB'de üretici sektörler içinde çalışanların %62'si KOBİ'lerde istihdam edilmektedir. Bununla birlikte, AB'de yaratılan toplam katma değerın %81'i KOBİ'lerden sağlanmaktadır (Karluk, 2005:237).

Avrupa Birliği Komisyonu'nun 2003 Raporunda yer alan veriler kullanılarak, işletmelerin büyüklük ölçülerine göre, toplam işletme içerisindeki payları Çizelge 8'de sunulmuştur.

**Çizelge 8: AB'de KOBİ'lerin Toplam İşletmeler İçindeki Payı**

<b>İşletme Ölçeği</b>	<b>Toplam İçindeki Payı</b>
Çok Küçük İşletme (1-9)	0,92
Küçük İşletme (10-49)	0,07
Orta Ölçekli İşletme (50-249)	0,01
Büyük İşletme (250 ve fazlası)	0,002

**Kaynak: 1. Kobiler ve Verimlilik Kongresi, Kongre Kitabı, 2004, s. xx**

Çizelge 8’de de görüldüğü gibi, AB’de toplam işletme içindeki en büyük payı %92 ile çok küçük ölçekli işletmeler almaktadır. Küçük ölçekli ve orta ölçekli işletmelerin sayısı ise, oldukça azdır. Küçük işletmeler toplam işletmelerin %7’sini oluştururken, orta ölçekli işletmeler, sadece %1’lik bir paya sahip bulunmaktadır. Ayrıca, toplam işletme içinde en küçük paya, %0,2 ile büyük işletmeler sahiptir.

Türkiye ve Avrupa Birliği, KOBİ’lerin toplam işletme içindeki dağılımları konusunda benzerlikler göstermektedir. Her iki ekonomide de küçük ölçekli işletmeler toplam işletmelerin çoğunluğunu oluşturmaktadır. Ayrıca, her iki ekonomide de toplam işletmeler içinde en küçük paya büyük işletmeler sahiptir.

Türkiye ve AB arasındaki KOBİ’lerle ilgili en büyük farklılık ise, kapasite kullanım oranlarıdır. AB KOBİ’leri %80 kapasite ile çalışırken, Türkiye’de bu oran %25’dir. Diğer bir önemli farklılık da AB’de toplam kredilerin %45’ini KOBİ’ler kullanırken, Türkiye’de bu oran %4.4 civarındadır (Karluk, 2005:237).

KOBİ’lerin Türkiye ekonomisi içindeki yeri ve diğer dünya ülkeleriyle karşılaştırmalı durumu ise, Çizelge 9’da Türkiye’deki ve diğer ülkelerdeki KOBİ’lere ilişkin bazı sayısal veriler şeklinde sunulmaktadır.

**Çizelge 9: Çeşitli Ülkelerde KOBİ’lerle İlgili Ekonomik Göstergeler**

Ülkeler	Tüm İşletmeler İçindeki Payı (%)	Toplam İstihdam İçindeki Payı (%)	Toplam Yatırım İçindeki Payı (%)	Katma Değer İçindeki Payı (%)	Toplam İhracat İçindeki Payı (%)	Toplam Kredilerin Aldığı Pay (%)
ABD	99.7	56.6	38	43	32	42.7
ALMANYA	99	64	44	49	31	--
JAPONYA	99.4	81.4	40	52	38	50
FRANSA	99	67	45	54	26	29
HOLLANDA	98	57	45	32	38	--
HİNDİSTAN	98.6	63	27.8	50	40	15.3
G. KORE	98.8	59	35	35	20	47
TAYLAND	98	64	--	47	50	--
İNGİLTERE	98.8	36	29.5	25.1	22.2	27.2
TÜRKİYE	99.8	76.7	26.5	38	8	4

**Kaynak: Sarıaslan, Türkiye Ekonomisinde KOBİ’ler, TOBB Yayınları, Ankara, 1996, s. 9.**

Çizelge 9 incelendiğinde, çizelgede yer alan ülkelerdeki KOBİ'lerin toplam işletmeler içerisindeki payının %98 ile %99 arasında değiştiği görülmektedir. Açıkça görülüyor ki, bütün ülkelerde ekonomi içerisinde KOBİ'ler ağırlıktadır. Bununla birlikte, ülkelerin çoğunda toplam istihdamın yarısından fazlasının KOBİ'lerde gerçekleştiği de görülmektedir. Çizelge 9'da yer alan önemli hususlardan biri ise, diğer dünya ülkelerinde KOBİ'lerin ihracat payları ve kullandıkları kredi payları incelendiğinde, Türkiye'nin bu konuda çok zayıf olduğunun görülmesidir. Dolayısıyla, Türkiye'de KOBİ'lerin ihracatta ve kredi kullanımında halen de devam eden ve bir türlü çözüme kavuşturulamayan sorunlarının olduğunu söylemek mümkündür.

Gerekli malî ve teknik destekler sağlandığı takdirde, küçük ve orta ölçekli sanayinin gelişmekte olan ekonomi içindeki önemi daha da artacaktır. Buna bağlı olarak, küreselleşme çabalarının ve bilgi toplumu sürecine geçişin yoğunluk kazandığı günümüzde KOBİ'lerin verimlilikleri ve rekabet etme güçleri de artacaktır.

### **1.5.3. Türkiye'de KOBİ'ler**

Türkiye'de Kurtuluş Savaşı sonrası dönemden günümüze yaşanan ekonomik gelişmelere bakıldığında, sanayinin ve ticaret yaşamının temellerinin üç ayrı iktisat kongresi ile atıldığı görülmektedir. Bunlar; ilki 1923'de yapılan I. İktisat Kongresi, ikincisi 1981 yılında düzenlenen II. İzmir İktisat Kongresi ve son olarak 1992 yılında düzenlenen III. İzmir İktisat Kongresidir. Bu kongrelerde belirlenen politikalar ekonomik hayata yön verme açısından oldukça önem taşımaktadır. Türk sanayisinin temelleri bu kongrelerde atılmıştır. Üç iktisat kongresinin de en önemli amacı, sanayii geliştirmek ve Türk girişimcisini güçlendirmektir. Bu amaç için birçok uygulama yapılmıştır. Bunlardan en önemlileri; o dönemde sanayinin gelişimi için destek sağlayacak olan, Teşvîk-i Sanayi Kanunu'nun çıkarılması ve "İş Bankası, Tütüncüler Bankası ve Sanayi ve Maâdin Bankası" gibi bir takım ulusal bankaların kurulması olmuştur (www.dtm.gov.tr, Erişim Tarihi: 22.09.2006).

Türkiye'de 1923'den günümüze sürekli sanayi teşvik edilmiştir. Bazı dönemler de devlet kontrollü politikalar bazı dönemlerde ise, liberal politikalar benimsenmiştir. Ancak, temelde sanayinin gelişmesi, ithalatın azaltılarak, ihracatın artırılması amaçlanmıştır. Sanayideki gelişim ve ithalatın azaltılması ile yerli girişimciye ve yerli üretime verilen destek KOBİ'lerin oluşmasına da etki etmiştir.

Türkiye 1930'lu yıllarda 1934-1938 yıllarını kapsayan I. Beş Yıllık Sanayi Plânı ile plânlı döneme girilmiştir. Bu tarihten itibaren, beş yıllık sanayi ve kalkınma plânları

hazırlanarak politikalar belirlenmiştir. Ancak, bu plânlar genel de kâğıt üzerinde kalmış, uygulamada çok fazla ilerleme gösterilememiştir.

Türkiye ekonomisinin son birkaç yıldır içinde bulunduğu durum ise, Çizelge 10'da DİE 'den elde edilen temel ekonomik göstergeler aracılığıyla sunulmaktadır.

**Çizelge 10: Türkiye’de 2000-2005 Yıllarına Ait Temel Ekonomik Göstergeler**

EKONOMİK GÖSTERGELER	YILLAR (2000-2005)					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Büyüme Oranı</b> (GSMH % Değişim)	6,3	-9,5	7,9	5,8	8,9	5,0
<b>İhracat Tutarı</b> (milyar dolar)	27,7	31,3	36,1	47,3	63,1	73,4
<b>İthalat Tutarı</b> (milyon dolar)	54,5	41,39	51,6	69,3	97,5	116,7

**Kaynak:** DİE (Devlet İstatistik Enstitüsü), TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu)  
[http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=221&tb\\_id=1](http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=221&tb_id=1)

Çizelge 10'dan da görüldüğü gibi, günümüzde en son yaşanan 2001 krizinin ardından Türkiye ekonomisi giderek toparlanmaktadır. 2001'de krizin de etkisiyle ekonomimizde bir büyüme kaydedilmemiştir. Aksine, o dönemde -9,5 büyüme oranı ile ekonomide daralmalar gerçekleşmiştir. Ancak, 2002'den itibaren büyük gelişmeler kaydedilmiştir. Ekonomimiz genel anlamda büyüme trendi içerisine girmiştir. İhracat her yıl biraz daha artan bir eğilim göstermiştir. Bu gelişimde özel sektörün önemini unutmamak gerekir. Ekonomideki sürekli gelişme özel sektörün canlanmasına bağlıdır. Özellikle, özel sektör içerisinde büyük bir paya sahip olan KOBİ'lerin gelişimine bağlıdır.

KOBİ'ler ülke ekonomisinin, sosyo-ekonomik yapısı içerisinde, sanayileşmenin, kentleşmenin, üretim, dağıtım ve ticaret sürecinde sürükleyici özelliğe sahip önemli bir yeri olan, vazgeçilmez birer unsurlarıdır. Ülkemizde sanayinin büyümesinde ve gelişmesinde KOBİ'lerin sağladığı katkının payı ve performansı oldukça büyüktür (Çaldağ, 2003: 131).

Özellikle, 1970'li yıllarda yaşanan petrol krizi, enerji fiyatlarının artması ve dolayısıyla, üretimdeki girdi maliyetlerinin buna bağlı olarak artış göstermesi ekonomiyi bunalıma sokmuştur. Bu dönemde büyük ölçekli firmalar şiddetli sarsıntılar yaşamış, küçük ölçekli firmalar ise, krizi daha az hasarlarla atlattır (Meder-Çakır,

2007:190). Bu durum KOBİ'lerin kriz dönemlerinde ekonominin sürükleyicileri durumunda olduğunu göstermiştir. 1980'lerden sonra da tüm dünya da olduğu gibi, ülkemizde de KOBİ'lere verilen önem artmaya başlamıştır. Böylece, ülke ekonomileri içindeki payları da giderek artış göstermiştir.

Türkiye'de KOBİ'lerin payını görebilmek için, öncelikli olarak işletmelerin sektörel dağılımına bakıldığında, en büyük payı %46,19 ile ticaretin oluşturduğu görülmektedir. Bununla birlikte, Esnaf ve Sanatkarlar Siciline kayıtlı küçük işletmelerin sayısı yaklaşık 3 milyondur. Sicile kayıtlı olmayan işletmelerle birlikte bu rakamın 4 milyonun üzerinde olduğu tahmin edilmektedir. Bu kesim, Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu bünyesinde yer alan 3 meslekî federasyon, 82 odalar birliği ve 3483 oda şeklinde örgütlenmiştir (Karluk, 2005:235).

Karluk, Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) tarafından yapılan 2002 Yılı Sanayi ve İşyeri Geçici Sayım Sonuçlarına göre, Türkiye Ekonomisindeki Girişimlerin Sektörel Dağılımını bir çizelgeyle göstermiştir.

Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) tarafından yapılan 2002 Yılı Sanayi ve İşyeri Geçici Sayım Sonuçlarına göre, Türkiye Ekonomisindeki Girişimlerin Sektörel Dağılımı Çizelge 11'de sunulmaktadır (Karluk, 2005:236).

**Çizelge 11: Türkiye Ekonomisinde Girişimlerin Sektörel Dağılımı**

SEKTÖRLER	GİRİŞİM SAYISI	( %)
Madencilik ve Taş Ocağı	1.809	0,11
İmalât	246.899	14,35
Elektrik, Gaz, Su Dağılımı	1.703	0,1
İnşaat	35.702	2,07
Toptan ve Perakende Ticaret, Komisyonculuk, Tamirat	794.715	46,19
Ulaştırma, Depolama, Haberleşme	244.490	14,21
Malî Aracı Kuruluşların Faaliyetleri	13.538	0,79
Gayrimenkul, Kiralama ve İş Faaliyetleri	90.473	5,26
Eğitim Hizmetleri	5.692	0,33
Sağlık İşleri ve Sosyal Hizmetler	31.546	1,83
Diğer Sosyal, Toplumsal ve Kişisel Hizmet Faaliyetleri	90.919	5,28
Otel ve Lokantalar	163.112	9,48
<b>TOPLAM</b>	<b>1.720.598</b>	<b>100,00</b>

**Kaynak:** Karluk, Cumhuriyet'in İlanından Günümüze Türkiye Ekonomisi'nde Yapısal Dönüşüm, 2005, s. 236.



Çizelge 11’de yer alan sektörler itibariyle, 2002 Yılı Sanayi ve İşyeri Geçici Sayım Sonuçlarına göre, Türkiye’deki toplam girişim sayısı 1.720.598’dir. Türkiye ekonomisinde en çok girişimcinin bulunduğu sektör, 794.715 girişimciyle Toptan ve Perakende Ticaret, Komisyonculuk, Tamirat sektörüdür. Bunu, 246.899 girişimciyle İmalât sektörü takip etmektedir. Üçüncü sırada ise, 244.490 girişimciyle Ulaştırma, Depolama ve Haberleşme sektörü yer almaktadır. Sektörler içerisinde en az girişimciye ise, 1.703 girişimciyle Elektrik, Gaz ve Su Dağılımı sektörü sahiptir.

Devlet İstatistik Enstitüsü’nün 2002 Genel İş Yerleri Sayımına göre, işletmelerin büyüklük ölçülerine göre, toplam işletme sayısı içindeki payları ise, Çizelge 12’de sunulmaktadır.

**Çizelge 12: KOBİ’lerin Toplam İşletme Sayısı İçindeki Payları**

<b>İşletme Ölçeği</b>	<b>Toplam içindeki Payı (%)</b>
Mikro İşletme (1-9 kişi)	96.32
Küçük İşletme (10-49 kişi)	3.09
Orta Ölçekli İşletme (50-150 kişi)	0.40
Orta Ölçekli İşletme (151-250 kişi)	0.08
Büyük İşletme (251 ve fazla kişi )	0.11

**Kaynak: DİE, 2002 Genel İş Yerleri Sayımı (GSİS), s. 10.**

Çizelge 12’de yer alan mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelerin toplam payları göz önüne alındığında, Türkiye’de KOBİ’lerin toplam işletmeler içindeki payının %99.89’a ulaştığı görülmektedir. Geriye kalan 0,11’lik pay ise, büyük işletmelere aittir. Ayrıca, KOBİ’lerin kendi içlerindeki sınıflandırılmasına bakıldığında, % 96.32 gibi yüksek bir paya, 1 ile 9 arasında işçi çalıştıran mikro ölçekli işletmelerin sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan, Türkiye’de KOBİ’ler içerisinde, 10-49 arasında işçi çalıştıran küçük ölçekli işletmelerle, 50 ile 250 arasında işçi çalıştıran orta ölçekli işletmelerin sayısının düşük olduğu görülmektedir.

Türkiye’de ekonomi içerisinde önemli bir paya sahip olan imalât sanayiinde KOBİ’lerin durumu ise, Devlet İstatistik Enstitüsü tarafından yayınlanan Türkiye İstatistik Yıllığı 2004’de yer alan veriler ışığında, Çizelge 13’de özetlenmiştir.

**Çizelge 13: Türkiye’de İmalât Sanayine İlişkin Bazı Veriler (2001)**

İmalât Sanayi	İşyeri Sayısı	Ücretle Çalışanların Yıllık Ortalama Sayısı	Çalışanların Yıllık Ortalama Sayısı	Yarattıkları Katma Değer
1-9 işçi çalıştıran işletmeler	199.735	291.037	500.721	2.469.331
10’dan fazla işçi çalıştıran işletmeler	11.311	1.095.765	1.096.817	41.177.370
<b>TOPLAM</b>	<b>211.046</b>	<b>1.386.802</b>	<b>1.597.538</b>	<b>43.646.701</b>

**Kaynak: DİE, Türkiye İstatistik Yıllığı, 2004, s. 203-205.**

Çizelge 13’de görüldüğü gibi, 2001 yılı rakamlarına göre, Türkiye’de imalât sanayiinde toplam 211.046 adet KOBİ bulunmaktadır. İmalât sanayindeki toplam KOBİ içerisinde çalışanların yıllık ortalama sayısı, 1.597.538 kişidir. Bu sayı içerisinde ücretle çalışanların toplam sayısı ise, 1.386.802 kişidir. Ayrıca, KOBİ’lerin imalât sanayinde 2001 yılı rakamlarıyla toplamda yarattıkları katma değer 43.646.701 TL’dir. Bu oranlar bize Türkiye ekonomisinde imalât sanayi içerisinde de KOBİ’lerin büyük bir yere ve öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Son dönemde KOBİ’lerin ekonomik kalkınmanın en büyük yapı taşlarından biri olduğu daha net algılanması onların sorunlarına çözüm arayışlarının başlamasına neden olmuştur. Bu bağlamda, gerçekleşen en güzel çalışmalardan biri ise, KOBİ Stratejisi ve Eylem Plânı’nın geliştirilmiş olmasıdır.

Karlık’a göre, (2005:238)

*“Küçük güzeldir” sloganıyla tüm toplumların gündemlerinde ön sıralara yerleşen küçük ve orta boy işletmeler için bir yol haritası belirleyen Kobi Stratejisi ve Eylem Plânı, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Devlet Plânlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Hazine Müsteşarlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı, Avrupa Birliği Genel Sekreterliği, Küçük ve Orta Ölçekli*

*Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Türkiye Ticaret, Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği, Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonundan oluşan KOBİ Çalışma Grubu tarafından hazırlanmış ve Yüksek Plânlama Kurulunun 10.11.2003 tarih ve 2003/57 sayılı kararı ile onaylanmıştır. Böylece, KOBİ'lere dönük faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlar, “KOBİ Stratejisi ve Eylem Plânı” ve “ Küçük İşletmeler İçin Avrupa Şartı” doğrultusunda kısa ve orta vadeli hedeflerini belirleyerek kendi stratejilerini geliştireceklerdir.*

KOBİ'lere verilen önem arttıkça, başta gelişmiş ülkeler olmak üzere tüm dünya ülkeleri KOBİ'lerin gelişmesi ve korunması için öncelikle uygun ortamları hazırlayacaklar, sonrasında ise, KOBİ'lere yönelik yeni politikalar ve stratejiler belirleyeceklerdir.

## **1.6. KOBİ'LERİN GENEL SORUNLARI**

Rekabetin ve değişimin çok yoğun yaşandığı günümüz dünyasında, küçük ve esnek yapıları ile ekonomik hayata canlılık kazandıran KOBİ'ler, istihdamın ve üretimin büyük bir bölümünü gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda, KOBİ'ler dünyada sanayinin ciddi bir bölümünü oluşturur hale gelmişlerdir.

KOBİ'ler, tüm dünya ekonomilerinde büyük bir öneme sahip olmalarına rağmen bir türlü çözülemeyen sorunlara da sahiptirler. Küçük olmalarının kendilerine sağladığı esneklik ve değişimlere hızlı uyum sağlayabilme yeteneklerini akıllıca kullanabilen işletmeler rekabet avantajı sağlayarak sürekliliklerini devam ettirebilmekte ve elinden geldiğince sorunlarına çözüm arayabilmektedir. Bunu başaramayan KOBİ'ler ise, finansal yetersizlik içinde giderek büyüyen sorunlarla başa çıkmak zorunda kalmaktadır.

Ne yazık ki, KOBİ'ler sahip oldukları avantajları bile kendi lehlerine kullanabilmek için zorlanmaktadırlar. Ayrıca, yetersiz oldukları konularda mevcut sorunlarla başa çıkamadıkları gibi, bu sorunların giderek daha büyük boyutlara ulaştığı da görülmektedir. Bunun en büyük nedeni ise, işletme sahiplerinin yönetim konusundaki geleneksel yaklaşımları sonucunda, yatırım kararlarının alınması ve işletme faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında sağlıklı kararlar vermekte zorlanmalarıdır. Ayrıca, sağlıklı kararlar almalarını sağlayacak gerekli bilgi birikimi donanımına sahip olmamaları bu nedenler arasında sayılabilir.

Özellikle, ülkemizde Avrupa Birliği'ne tam üyelik için müzakere süreçlerinin başlaması ile AB'ye uyum kriterlerinin belirlenmesi sonucunda KOBİ'lerin sorunları

çok daha karmaşık bir hal almıştır. AB'ye uyum sürecinde bu sorunların çözümlenmesi çok fazla önem teşkil etmektedir.

KOBİ'lerin içinde bulunduğumuz süreç göz önüne alındığında, çok fazla soruna sahip oldukları ve bu sorunların genellikle, yönetim ve örgütlenme, altyapı, eğitim ve teknoloji, pazarlama yönetimi, ihracat, kredi ve finansman, danışmanlık, nitelikli eleman ve diğer hususlar ile ilgili olduğu görülmektedir (Baykal, 2000:9).

KOBİ'lerin mevcut sorunlarının kaynağına bakıldığında, büyük bir bölümünün işletme içinden kaynaklandığı görülmektedir. Bununla birlikte, dış çevre faktörleri ile ekonomik ve finansal politikalar da büyük oranda etkili olmaktadır (Oktav ve Diğ., 1990:17). Her ülkenin yasal uygulamaları ve ekonomik yapısına göre dış çevre sorunları değişiklik gösterebilmektedir. Ancak, yaşanan işletme içi sorunlar hemen her ülke için aynı olabilmektedir. Genelde işletme içi sorunlar KOBİ'lerin kendi küçük yapılarından kaynaklanmaktadır.

#### **1.6.1. KOBİ'lerin Örgütlenme ve Yönetim Sorunları**

KOBİ'lerin yönetim ve örgütlenme sorunlarını incelerken, öncelikli olarak yönetim kavramının ve yönetimin işlevlerinin tanımlanması gerekmektedir. Yönetim kavramı, ekonomik bir amaca dayalı olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve işgücünden meydana gelen kaynakların, en uygun biçimde sevk ve idare edilme sürecidir (Ertürk, 2000:5). Yönetimin işlevleri ise, plânlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetimdir.

KOBİ'lerde örgütlenme ve yönetimde yönetici tek söz sahibi olan kimsedir. Çünkü, KOBİ'lerde işletme sahibi aynı zamanda yöneticidir. Bu nedenle yönetim biçimi ve yöneticinin liderlik tarzı önem taşımaktadır.

Yönetim faaliyetinin birinci ve en önemli işlevi olan plânlama, KOBİ'ler için de oldukça önemlidir. İşletmeler belirlemiş oldukları amaçlara etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak için plânlara ihtiyaç duyarlar. Plânlama, işletmede ne yapılacağının önceden kararlaştırılması, ya da neyin, ne zaman, nerede ve kim tarafından gerçekleştirileceğinin önceden belirlenmesi süreci olarak tanımlanabilir.

KOBİ'ler yapıları nedeniyle uzun vadeli plânlar yapamamaktadırlar. Plânlamayı genelde işletme sahibi ve ortaklar yapmaktadır. Ayrıca, bünyelerinde bir plânlama uzmanı istihdam etmemektedirler. İşletme sahibi veya ortaklar, örgütsel plânları hazırlarken istatistiksel metodlar yerine, sezgiye dayalı plânlama yoluna gitmektedirler. Bu durum ise, karar alma işleminde hata yapma olasılığını artırmaktadır. Böylece, KOBİ'lerin yönetimi açısından bir dezavantaj oluşmaktadır. Bu bağlamda, KOBİ'lerde

plânlama yapılırken, çok dikkatli olunmalı ve gelişen ortamlara göre plânlara gözden geçirilip, gerekli düzeltmeler yapılmalıdır (Alpugan, 1988:160).

KOBİ'lerin örgütlenme ve yönetim sorunları içerisinde işbölümü, uzmanlaşma ve haberleşme ayrı bir yer tutmaktadır (Alpugan, 1988:170). KOBİ'ler büyük işletmelere göre genelde daha küçük bir örgütsel yapıya sahiptirler. Dolayısıyla, KOBİ'lerde işbölümü büyük işletmelere göre daha kolay olmaktadır. KOBİ'lerde çalışan personelin çoğu birbirini tanır ve bu durum işbölümünün kolaylaşmasına yardımcı olur. Bu durum olumlu bir etken olarak görülmektedir. Ancak, KOBİ'lerde formel yapılanmaya yeterince önem verilmemektedir. Çünkü, kimin ne zaman ne yapacağına yönetici kendi karar vermektedir. Bu durum, yöneticinin olmadığı zamanlarda işlerin aksamasına neden olmaktadır (Akgemci, 2001:22).

### **1.6.2. KOBİ'lerin Üretim Yönetimi ve Tedarik Sorunları**

Üretimde kalitenin sağlanmasında tedarikleme, teknoloji, ürün tasarımı, ürün geliştirme, standardizasyon ve nitelikli personel son derece önemli faktörlerdir. Tedarikleme üretimde kullanılan malzeme ve hammadde ile ilgili olduğundan üretimle doğrudan bağlantılıdır. KOBİ'ler hammadde ve ana malların tedarikinde miktar, nitelik, zamanlama ve fiyattan kaynaklanan bazı sorunlar yaşamaktadır (Akgemci, 2001:21).

Bu durumun en temel sebebi KOBİ'lerin tedarik işlevine ilişkin taşıdığı özelliklerdir. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Müftüoğlu, 1991:67-68).

- a) KOBİ'ler büyük işletmelere göre daha düşük seviyelerde sipariş hacmine sahiptirler.
- b) Düşük seviyede sipariş hacmine sahip olmaları, fiyat indirimlerinden de yararlanmamalarına sebep olmaktadır. Bu durum birim mamûl maliyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir.
- c) KOBİ'ler büyük hacimli sipariş verdiklerinde fiyat indirimlerinden faydalanabilirler, ancak, bu seferde stok maliyetleri artmaktadır. Bu durumda KOBİ'ler bir maliyet kısıkcı içine girmektedirler.
- d) KOBİ'ler sipariş tarzı üretim yapmaktadırlar. Dolayısıyla ihtiyaç duydukları malzeme alacakları her siparişe göre değişiklik gösterecektir. Bu durumda sürekli aynı malzemeyi kullanamazlar. Böylece, uzun vadeli malzeme tedariki gerçekleştiremezler.

Büyük siparişler verememe ve fiyatlarda indirime gidilmemesi nedeniyle KOBİ'ler üretimde kullanacakları malzemeyi, istedikleri miktar ve fiyattan zamanında tedarik edememektedirler.

Bazı hammaddelerin zamanında sağlanamaması ve tedariklemede darboğazların yaşanması durumunda KOBİ'ler, siparişlerini karşılayabilmek için, hammadde stokuna yönelmektedirler. Bu durum da kaynak israfına yol açmaktadır. Stoklamaya gidilmemesi durumunda ise, sürekli fiyat artışlarından yoğun biçimde etkilenmektedirler (Oktav ve Diğ., 1990:24-25). Hammaddenin zamanında, istenilen miktarlarda ve uygun fiyattan sağlanmaması üretimin etkinliğini ve mamûlün üretim maliyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Üretimde karşılaşılan bir diğer sorun ise, teknoloji kaynaklıdır. Bilgi işlem teknolojisinin yönetim, üretim ve dağıtım alanlarındaki etkinliğinin artması, işletme bazında yeni örgütsel düzenlemelere gidilmesi ve değişen tüketici talebi karşısında üretim sistemlerinin daha esnek bir yapıya kavuşturulması, bu dönüşümün en temel özelliğidir. Tüketici talebi artık daha kaliteli ve üstün tasarımlı farklılaşmış ürünlere yönelmektedir (Akgemci, 2001:26). Bu nedenle, KOBİ'ler mümkün olduğunca yeni teknolojileri kullanarak üretim yapmaya çalışılmalıdır.

### **1.6.3. KOBİ'lerin Pazarlama Yönetimi ve İhracatla İlgili Sorunları**

Modern pazarlama yönetimi günümüz işletmelerinin, müşteri odaklı olmasını ve etkin pazar stratejileri belirlemesini gerektirmektedir.

KOBİ'ler hedef pazarlarını belirlemede ve etkin pazarlama stratejileri oluşturmada yetersizdir. Çünkü, pazar araştırması yapmadan kişisel gözlemlerini kullanmaktadırlar. Ayrıca, KOBİ'ler özellikle sosyo-ekonomik koşullardaki değişmeler sonucu oluşan tüketici tercihlerindeki hızlı değişiklikleri izlemede ve uyum sağlamada yeterli başarıyı gösterememektedirler (Akgemci, 2001:26). Bununla birlikte, KOBİ'lerin pazarlama yönetiminde sahip oldukları bazı üstün yanları ve zayıflıkları vardır.

KOBİ'lerin pazarlama yönetimindeki üstünlüklerini şöyle sıralamak mümkündür (Müftüoğlu, 1991:67):

- a) Doğrudan (direkt) pazarlamada etkin olmaları,
- b) Kişisel müşteri ilişkileri geliştirebilmeleri,
- c) Pahalı ve karmaşık satış örgütünün olmaması,
- d) Esnekliğin yüksek düzeyde olması,
- e) Satış giderlerinin az olması ve

f) Yerel ve küçük pazarlarda faaliyet gösterme.

KOBİ'lerin pazarlama yönetiminde sahip oldukları zayıflıklar ise şöyledir (Müftüoğlu, 1991:67):

- a) Yetersiz pazarlama bilgisi,
- b) Yetersiz pazar araştırması,
- c) Modern pazarlama araçlarından ve tekniklerinden yeterince yararlanmama,
- d) İhracatta yaşanan zorluklar,
- e) Yan sanayi olarak çalıştıkları zamanda alıcı firmaya bağımlı olmaları.

KOBİ'lerin zayıf oldukları bu noktalarda pazarlama sorunu yaşamaları olasıdır. Bu nedenle, KOBİ'ler pazarlama yönetiminde etkin olabilmek için zayıf yanlarını mümkün olduğunca törpülemeli ve üstünlüklerini çok iyi kullanarak kendilerine avantaj yaratmalıdırlar.

Pazarlama yönetimi açısından sorunlar yaşayan KOBİ'ler, beraberinde ihracat konusunda da sorunlar yaşamaktadırlar. İhracatı dış pazarlara açılma olarak nitelendirirsek eğer, bunun başarılı olabilmesi için, etkin bir pazarlama stratejisinin oluşturulması gerekmektedir. KOBİ'lerin pazarlama yönetimi içerisinde en belirgin sorunu ise, doğru stratejilerin belirlenememesidir. Bu durumda ihracat açısından etkinlik beklemek mucize olur. Ayrıca, KOBİ'lerin kendi aralarında organize olamamaları, ihracat konusunda yeterli devlet desteği alamamaları, eksik bilgiye sahip olmaları ve bürokratik engellere takılmaları iç pazarları onlar için daha cazip hale getirmiştir. Dolayısıyla, ihracata fazla yönelmemektedirler.

#### **1.6.4. KOBİ'lerin Finansal Yönetim İle İlgili Sorunları**

KOBİ'lerin en önemli sorunlarından biri finansman sorunudur. Finansman güçlüğü KOBİ'ler için daha kuruluş aşamasındayken başlamaktadır. Bu sorun KOBİ'lerin faaliyetlerini ve gelişmelerini yaşamları boyunca olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca, bu sorunların büyük bir bölümü, işletme yöneticilerinin yönetsel yeteneklerinin, özellikle finansal yönetim konusundaki bilgi ve deneyimlerinin eksikliğinden kaynaklanmaktadır. KOBİ yöneticilerinin çoğu bu konularda hem çok az bilgiye sahiptirler, hem de bu konuda uzman kişilerden yararlanmada da isteksizdirler (Kurt, 2001:10).

Neredeyse bütün ülkelerde KOBİ'lerin en çarpıcı sorunu finansal sorunlarıdır. Çünkü, KOBİ'ler düşük sermaye ile kurulan küçük işletmelerdir. Ayrıca, küçük olmaları kredi temininde de onlara zorluklar çıkarmaktadır.

KOBİ'lerin finansal açıdan sahip oldukları dezavantajları şöyle özetlemek mümkündür (Müftüoğlu, 1991:62):

- a) Yetersiz finansman bilgisi,
- b) Sermaye piyasasına girememe,
- c) Otofinansman olanaklarının kısıtlı olması,
- d) Kredi almada teminat sorunu yaşamaları,
- e) İşletme sahibinin kişisel varlıkları ile de sorumlu tutulması,
- f) Kredi hacminin düşük, kredi maliyetinin yüksek olması.

Finansal yönetim açısından sahip olunan bu dezavantajların yanında, ülkemiz ekonomisinin göstermiş olduğu istikrarsızlıklar da KOBİ'leri fazlasıyla etkilemektedir.

Türkiye'de KOBİ'ler uzun yıllardan beri süre gelen ekonomik istikrarsızlık, kronik enflasyon ve faizlerin yüksek olması gibi olumsuz nedenlerden dolayı kredi kullanmaktan kaçmaktadırlar. Kredi yerine kendi özsermayelerini kullanmaktadırlar. Krediler, maliyetlerinin yüksekliği, geri ödeme koşullarının zorluğu, yüksek faizleri, istenen yüksek teminatlar nedeniyle KOBİ'ler için cazip bir çözüm olmaktan çıkmaktadır (Kurt, 2001:9).

Son dönemde yaşanan ekonomik gelişmeler ise, KOBİ'lerin yaşadığı finansal sorunlara bir yenisini daha eklemiştir. Kredi temininde zaten sorun yaşayan KOBİ'ler, özellikle uluslararası finans sisteminde tartışılmakta olan ve Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde KOBİ'leri fazlasıyla etkileyen Basel II kriterlerinin getirilmesi ile daha da fazla zorluklar yaşayacaklardır.

Basel II, bankaların sermaye yeterliliklerinin ölçülmesine ve değerlendirilmesine ilişkin olarak ilk defa 1988 yılında Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS) bünyesinde oluşturulan Basel Bankacılık Denetim Komitesi tarafından yayınlanan standartlar bütünüdür (Ata ve Uğurlu, 2006:385).

Bankaların sermaye yeterliliği standartlarını yeniden belirleyen ve risk yönetimini ön plana çıkaran Basel II düzenlemesi, KOBİ'leri çok yakından ilgilendirmektedir. Basel II düzenlemesi ile birlikte bankaların davranışını etkileyecek olan yeni risk yönetimi anlayışı, kredi müşterilerine de yansımaktır. Ülkemizde Basel II ile birlikte, kredinin nesnel yöntemlerle "iyi" veya "kötü" kredi olarak belirlenmesi sürecinden, kredinin çeşitli unsurları ile "çok riskli" veya "az riskli" olduğunun belirlenmesi sürecine girilecektir. Bu durumda fiyatlamanın yeni yöntemine göre yapılması kaçınılmazdır. Kullandırılan kredinin türünden vadesine, teminatından firma



kredi notuna kadar çeşitli kriterler firmaların kullanacakları kredilerin fiyatına yansıyacaktır (Uz, 2004: 5-6).

Basel II kriterleri açısından, Türkiye'deki KOBİ'lerin en önemli sorunu özsermaye yapılarının zayıflığıdır. Ayrıca, KOBİ bilânçolarının kredilendirmeye uygun olmaması ve kayıt dışı işlemlerin bulunması KOBİ'lerin derecelendirme aşamasında yaşayacağı zorlukların başında gelmektedir (Acar-Boyacıoğlu, 2005:164).

Uluslararası uygulamada G10 ülkelerinde ve ülkemizde 2009 yılında yürürlüğe girmesi plânlanan Basel II'nin hem bankalar hem de KOBİ'ler tarafından doğru anlaşılması ve yorumlanması gerekmektedir. Mutabakatın tamamlanmasını beklemeden proaktif davranılmalı ve yeni döneme ilişkin hazırlıklara biran önce başlanılmalıdır. Ayrıca, eksiklikler ve zayıf yönler doğru analiz edilmeli ve kritik plânlar hazırlanmalıdır (Uz, 2004: 6).

## 1.7. KOBİ'LERE SAĞLANAN DESTEKLER

Ülkemizde yaşanan ekonomik sürecin bütün dönemlerinde, KOBİ'ler; ekonomik, sosyal ve politik önemlerini her zaman korumuşlar ve ülkemiz politikaları ve stratejilerinin belirlenmesinde önemli bir yere sahip olmuşlardır (Ören, 2003:107). KOBİ'lerin sahip olduğu bu önem, onları desteklemek gerektiğinin de bir göstergesidir.

Türkiye, uzun zaman önce KOBİ önemini kavramış ve KOBİ'lere yönelik yeni düzenlemeler yapmaya başlamıştır. Bu doğrultuda yapılan ilk düzenlemeler, 1996 yılının KOBİ yılı ilân edilmesinin ardından, 16 Ekim 1996 tarihinde KOBİ Teşvik Kararnamesi'nin hayata geçirilmesiyle başlamıştır (Ören, 2003:107).

Avrupa Birliği, bünyesindeki KOBİ'leri, aşağıda verilen hedefler doğrultusunda geleceğin dünyasına hazırlamaktadır (Ören, 2003:107):

- a) KOBİ'lerin rekabet gücünü artırmak ve artırıcı tedbirler almak,
- b) KOBİ'lerin esnek piyasa şartlarına uyumunu sağlamak,
- c) KOBİ'lerin profesyonellik ruhunu geliştirmek,
- d) KOBİ'lerin esnek bir işgücü arz ve talebini oluşturmak için, eğitim gibi imkânları sağlamak.

Türkiye'de de KOBİ'lerin bu dünya tablosuna yakışır biçimde olması gerekir (Müftüoğlu, 1998: 34). Türkiye'deki KOBİ'lerin, Avrupa Birliği'ndeki KOBİ'lerle aynı standartlara ulaşması hayati önem taşımaktadır. Türkiye'nin, Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde gerekli olan kriterleri yerine getirmede ise, inişli çıkışlı bir yol izlediği görülmektedir. Ancak, son zamanlarda KOBİ'ler için sağlanan teşvikler ve atılımlar

cesaret verici boyutlara ulaşmıştır. Bununla birlikte, bu standartlara ulaşmak için kat edilecek mesafe uzun olacaktır (Ören, 2003: 108).

Türkiye’de KOBİ’lere yönelik birçok kamu ve sivil kesim destekleri olmasına rağmen, KOBİ teşvik politikası yönlendirme kabiliyetini kaybetmiştir. Desteklerle ulaşılan KOBİ sayısının çok sınırlı kaldığı, uygulamada sorunlar yaşandığı ve teşvik sisteminin genel olarak amaçlarını gerçekleştiremediği görülmektedir (Yılmaz, www.isbank.com.tr, Erişim Tarihi: 26.10.2006).

Türkiye’de KOBİ’lere destek veren kuruluşlar ve KOBİ’lere yönelik teşvikler, verdikleri hizmetlerin içeriği bakımından şu şekilde sınıflandırılmıştır (Yılmaz, www.isbank.com.tr, Erişim Tarihi: 26.10.2006).

- a) **Finansman Destekleri:** Halk Bankası, Eximbank (İhracat Kredisi), Türkiye Kalkınma Bankası (TKB), Dünya Bankası, Kredi Garanti Fonu.
- b) **Yatırım Destekleri:** Hazine Müsteşarlığı, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), Halk Bankası, TKB, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB).
- c) **Eğitim Destekleri:** İktisadî Kalkınma Vakfı (İKV), Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV), İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi (İGEME), KOSGEB, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM).
- d) **Danışmanlık Destekleri:** KOSGEB, Hollanda Yönetim İşbirliği Programı (NMCP), TOSYÖV, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV), MPM, Halk Bankası.
- e) **Pazar Araştırma Destekleri:** TOBB, KOSGEB, İstanbul Ticaret Odası (İTO), İktisadî Kalkınma Vakfı (İKV).
- f) **İhracat Destekleri:** Türk Standartları Enstitüsü (TSE), İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi (İGEME), Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM), KOSGEB.
- g) **Bilgi Destekleri:** TOBB, KOSGEB, Halk Bankası, Avrupa Birliği (AB), İKV, İGEME, Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu (TESK).
- h) **AR-GE Destekleri:** TTGV, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TUBİTAK), İGEME, KOSGEB, DTM, Hazine Müsteşarlığı, Türk Patent Enstitüsü (TPE).
- i) **Yarım Kalmış Yatırımların Ekonomiye Kazandırılmasına Yönelik Destekler:** Hazine Müsteşarlığı, Türkiye Vakıflar Bankası, Türkiye Kalkınma

Bankası, KOSGEB çatısı altında faaliyet gösteren Bölgesel Kalkınma Enstitüsü (BKE) ve Ortak Kullanım Atölyeleri Desteği (ORTKA).

- j) **İşbirliği Destekleri:** KOSGEB, İktisadî Kalkınma Vakfı, TOBB ve Serbest Bölgelere Destekler, Fuar Katılım Destekleri, İGEME Fuar Destekleri, Devlet Fuar Teşvik Belgeleri.
- k) **İstihdam Destekleri:** KOSGEB, DTM, İGEME.
- l) **Elektrik Enerjisi Desteği:** Hazine Müsteşarlığı, Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş. (TEDAŞ), Türkiye Elektrik Üretim-İletim A.Ş. (TEAŞ).

KOBİ'lere yukarıda belirlenen alanlarda çok sayıda kurum ve kuruluş tarafından destek sağlanmıştır. Ayrıca, Avrupa Birliği fonlarından Türk KOBİ'lerine aktarılan yardımlar da kamu destekleri arasında değerlendirilmektedir.

KOBİ'ler günümüzde değişen dünyaya uyum sağlayabilmek için, bu desteklerden daha fazlasına ihtiyaç duymaktadır. Özellikle, Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde KOBİ'lerin yaşadığı sıkıntılar bu ihtiyacın gerekliliğini fazlasıyla ortaya koymaktadır.

Dünya'da KOBİ'lere destek sağlama politikaları üç önemli noktada birleşmektedir. Bunlar (Kaynar ve Gümüş, 1997:400);

- a) Devletin KOBİ'lere yoğun teşvik, danışmanlık ve eğitim desteği vermesi,
- b) KOBİ'lerin kendi aralarında işbirliği sistemleri geliştirebilmeleri,
- c) Ülke içerisinde sosyal, siyasî ve ekonomik ortamın istikrarlı olmasıdır.

Ülkemizde özellikle son dönemlerde KOBİ'lere gereken önem verilmeye başlanmıştır. Bu bağlamda, KOBİ'lerin gelişimi için kapsamlı çalışmalar yürütülmektedir. Ancak, sosyal, siyasî ve ekonomik istikrar bakımında daha çok gelişme kaydedilmesi gerekmektedir. KOBİ'lere eğitim ve danışmanlık hizmetleri bakımından en büyük desteği KOSGEB sağlamaktadır. KOSGEB, KOBİ'lere ihtiyaç duydukları her alanda bu tür hizmetler sunmaktadır.

## 2. BÖLÜM: İŞLETME BÜTÇELERİ ve KOBİ'LERDE

### BÜTÇLEMENİN ÖNEMİ

İşletmeler geleceği daha iyi plânlayabilmek için, bütçe yapmak zorundadırlar. Çünkü, işletmeler bütçe yapmak suretiyle geleceğe ilişkin tüm belirsizliklere karşı önlem almış olurlar. Bu yönüyle bütçeler, geleceğe yönelik yapılan plânların rakamsal ifadeleridir. Böylece, bütçeler işletmeler için bir yol haritası olma niteliğindedir.

KOBİ'ler de bütçeler aracılığıyla plânlama yapan ve bu plânları yönetimin karar alma sürecinde etkin bir araç olarak kullanan işletmelerdir. Bu nedenle, bütçeler KOBİ'ler için de oldukça önemli ve gerekli kontrol araçlarıdır.

### 2.1. GİDER PLÂNLAMA ve KONTROL ARACI OLARAK İŞLETME BÜTÇELERİ

Yönetim sorunlarının giderek artan karmaşıklığı, bu konuda her geçen yıl yöntemlerin, tekniklerin ve usullerin geliştirilmesine yol açmıştır. Bunların hepsine bilimsel yönetim adı verilmektedir. Son yıllarda bilimsel yönetimdeki en önemli gelişmelerden biri de kâr plânlaması ve kontrolü yani, işletme bütçeleridir.

#### 2.1.1. İşletme Bütçesi Kavramı

İşletme bütçesi kavramını açıklayabilmek için, öncelikle bütçe kavramını iyi tanımlamak gerekmektedir. En genel anlamıyla bütçeler, bir işletmenin gelecek faaliyetlerinin plânlandığı tablolardır.

Başka bir deyişle bütçeler, belirsizlik ve risk unsurlarını en aza indirilerek kısa bir süre için hazırlanan ve az çok kesin rakamlarla oluşturulabilen plânlardır (Peker, 1988: 355).

Bütçe teriminin kökeni Fransızcada deri torba veya para çantası anlamına gelen “bougette” kelimesine dayanmaktadır. Bu terim İngilizceye “budget” deyimini ile yerleşmiştir (Türksoy, 1998:55).

Büyük Britanya ve Kıta Avrupası'nda 100 yılı aşkın süredir devlet bütçesinden yararlanılmaktadır. Bununla birlikte, ABD'de 1922'den itibaren devlet bütçesi sisteminden yararlanılmaktadır. Aynı ülkede sanayiciler, bu tarihten itibaren devlet bütçesinin yararlarından yola çıkarak işletme bütçelerini geliştirmişlerdir (Koç-Yalkın, 1989:14-15). İşletme bütçelerinden bir malî kontrol olarak yararlanma görüşü ise, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Amerika'da gelişme göstermiş ve aynı tarihlerde Amerika'dan Avrupa'ya geçmiştir (Türksoy, 1998:55).

Türkiye’de ise, ilk olarak 1936 yılında Sümerbank Dokuma Fabrikaları’nda uygulanmıştır. 1936’dan sonra kurulan özel sektör işletmeleri de, Sümerbank modeli işletme bütçelerini benimsemişlerdir. Ancak, bu dönemde düzenlenen işletme bütçelerinin, kâr plânlama ve kontrol kavramına çok fazla dayanmadığı görülmektedir (Koç-Yalkın, 1989:17).

İşletme bütçelerinin gelişim süreci incelendiğinde, işletme bütçesi kavramının işletmelere ait bütçeleri kamu kesimine ait bütçelerden ayırt etmek için kullanılan bir deyim olduğu görülmektedir. İşletme bütçeleri ve bütçe deyimini esasında eş anlamlı deyimlerdir.

Öyleyse, işletme bütçesi kavramı, bütçe kavramı ile aynı olup, bir işletmenin kısa dönemli bütçelerini veya gelecek faaliyet dönemine ait bütçelerini ifade eder (Koç-Yalkın, 1989:7).

Böylece, işletme bütçeleri devlet bütçelerinden ayrılmış ve işletme bütçe sistemi içerisinde kâr plânlama ve kontrolü görevini üstlenen yönetim için önemli bir kontrol aracı olarak kabul görmüştür.

### 2.1.2. İşletme Bütçeleri’nin Özellikleri

İşletmelerde gider plânlaması ve kontrolüne yönelik düzenlenen bütçeler, işletmenin ekonomik ve fiziksel durumunu açıklaması bakımından önem taşımaktadır. İşletmenin ekonomik durumunu ve faaliyetlerinin etkinliğini açıklayabilme ve ölçümleyebilme açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle, işletme bütçelerinin taşınması gereken bazı nitelikler vardır. Bunlar (Kurt, 1986:10-11):

- a) **Anlaşılabilirlik:** Bütçeler, düzenleyiciler tarafından hazırlanırken, tüm kullanıcıların ve personelin kolaylıkla anlayabileceği ve kavrayabileceği yöntemlerle açıklanmalıdır.
- b) **Karşılaştırılabilirlik:** Bütçeler, karşılaştırılabilirlik niteliğine sahip olmalıdırlar. Çünkü bu nitelik, geçmiş dönemlere ilişkin bütçelerle, gelecekte hazırlanacak bütçelerin karşılaştırılmasında kolaylık sağlar. Bu nitelik, bütçelerin belli standartlarla, aynı teknik yapılarda hazırlanmasını ve ileride karşılaştırılma olanağı tanınmasını amaçlar.
- c) **Tarafsızlık:** Bütçeler, tarafsız olmalıdır. Bu nitelik, bütçelerin geleceğe yönelik tahminler yapılırken ve bu tahminler bütçelere aktarılırken duygusallıktan ve önyargılardan uzak durularak, mantıklı ve tutarlılık kavramları altında, tamamen objektif bir tutumla hazırlanmasını öngörür.

Süleyman Yükçüye göre (Yükçü, 1999:753-754), işletme bütçeleri yukarıda belirtilen niteliklerin yanı sıra esnek olmalı ve bilimsel yöntemlerle yapılmış ön görüşmelere dayandırılmalıdır.

Esnek olması sayesinde ihtiyaca ve değişen koşullara ve ekonomik şartlara bağlı olarak bütçeler yeniden düzenlenebilir. Ayrıca, bütçe verilerinin bilimsel yöntemlere dayanması bütçelerin daha gerçekçi plânlar halini almasını sağlar ve bu da işletme yönetiminin daha gerçekçi rakamlara dayalı sağlıklı kararlar almasına yardımcı olur.

### **2.1.3. İşletme Bütçeleri'nin Çeşitleri**

İşletme bütçeleri farklı açılardan değişik biçimlerde sınıflandırılabilirler. Yaygın olarak yapılan bir sınıflandırma Akdoğan tarafından şöyle düzenlenmiştir (Akdoğan, 1998:606):

- a) Konuları açısından bütçeler;
  - Gider Bütçeleri
  - Gelir Bütçeleri
- b) Sorunları ele alış biçimlerine göre bütçeler;
  - Proje Bütçeleri
  - Dönem Bütçeleri
- c) Amaçlarına göre bütçeler;
  - Program Bütçeleri
  - Faaliyet Bütçeleri
- d) Teknik yapılarına göre bütçeler;
  - Statik Bütçeler
  - Karşılaştırmalı Statik Bütçeler
  - Esnek Bütçeler
- e) Kapsamlarına göre bütçeler;
  - Bölüm Bütçeleri veya İşlevsel Bütçeler (Kısmi Bütçeler)
  - Genel Bütçeler
- f) Başlangıç rakamlarına göre bütçeler;
  - Klasik Bütçeler
  - Sıfır Tabanlı Bütçeler

Görüldüğü gibi, bu düzenlemeye göre, işletme bütçeleri altı farklı açıdan sınıflandırılmıştır.

Özellikle sanayi işletmelerinin genel olarak ilgilendikleri bütçeler, işlevsel bütçelerdir. İşlevsel bütçeler genel bütçenin parçalarını oluşturduğundan, işletmeler bünyelerindeki her faaliyet için ayrı bütçelemeye giderler. Daha sonra, bunları birleştirerek genel bütçeye ulaşmayı hedeflerler.

Genel bütçeler, işletmenin bütün işlevlerini içeren bütçelerdir. Örneğin, proforma gelir tablosu ile proforma bilânço, nakit bütçesi ve proforma fon akım

tabloları birer genel bütçedir. Bu tablolar, yıl boyunca yapılan bütün plânların sonuçlarını toplu bir biçimde gösterdiklerinden genel bütçe olarak adlandırılırlar (Akdoğan, 1998: 607).

İşlevsel bütçeler ise, işletmenin belirli faaliyet ve bölümlerini ele alan bütçe çeşitleridir. İşlevsel bütçeler şu ana bölümlerden oluşmaktadır (Akdoğan, 1998:607):

**a) Faaliyet Bütçeleri,**

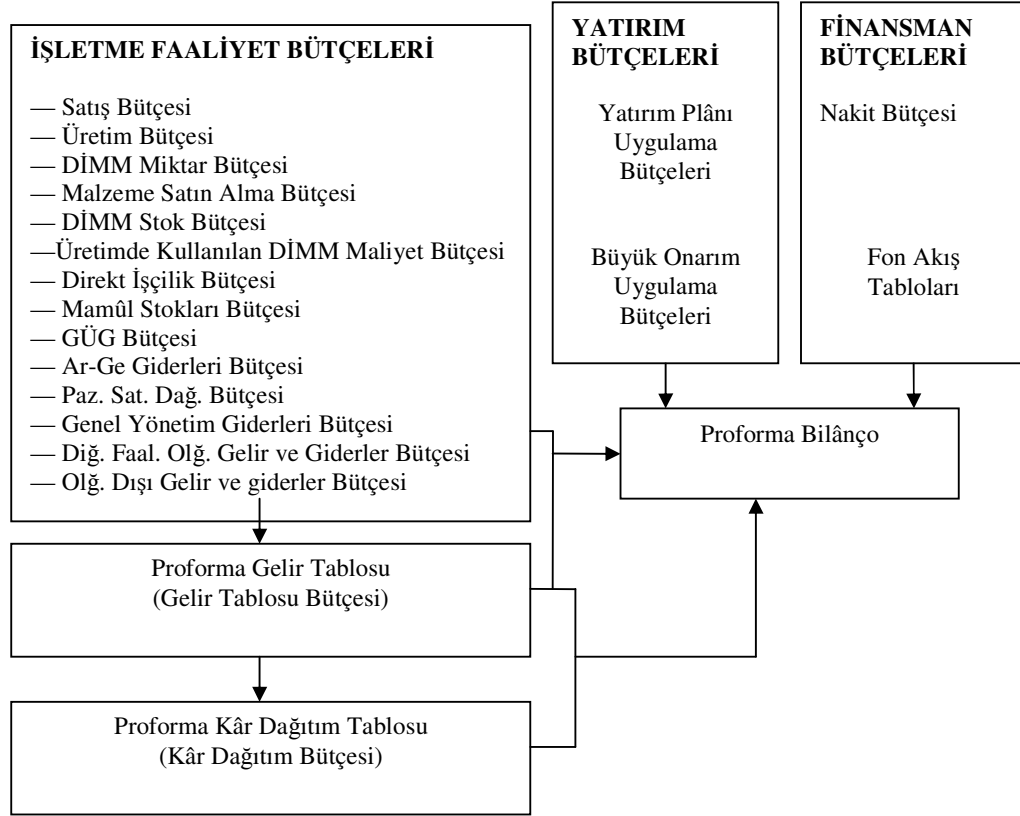
- Satış Bütçesi
- Üretim Bütçesi
- Direkt İlk Madde ve Malzeme Miktar Bütçesi
- Direkt İlk Madde ve Malzeme Satın Alma Bütçesi
- Direkt İlk Madde ve Malzeme Stok Bütçesi
- Direkt İlk Madde ve Malzeme Maliyet Bütçesi
- Direkt İşçilik Bütçesi
- Genel Üretim Giderleri Bütçesi
- Mamûl Stokları Bütçesi
- Satılan Mamûller Maliyeti Bütçesi
- Araştırma- Geliştirme Giderleri Bütçesi
- Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri Bütçesi
- Genel Yönetim Giderleri Bütçesi
- Diğer Olağan Faaliyet Gelirleri ve Giderleri Bütçesi
- Olağan Dışı Gelirler ve Giderler Bütçesi

**b) Yatırım Plânları Uygulama Bütçesi (Yatırım Bütçesi)**

**c) Finansal Kaynaklar Bütçesi (Finansman Bütçesi)**

Bu bütçelerin bir bütün oluşturması sonucunda, işletmenin bir hesap dönemine ilişkin tüm faaliyetlerini gösteren genel bütçe elde edilir. Böylece, bu bütçelerin tümü genel bütçenin içeriğini oluşturmuş olur. Şekil 1’de genel işletme bütçesinin içeriği ayrıntılı bir biçimde gösterilmektedir.

**Şekil 1: İşletme Bütçesinin İçeriği**



**Kaynak: Akdoğan, Tek Düzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları, Gazi Kitabevi, Ankara 1998, s. 616.**

Şekil 1’de görüldüğü gibi, işletme bütçesinin içeriği; faaliyet bütçeleri, yatırım bütçeleri ve finansman bütçeleri olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, işletmenin faaliyet bütçeleri yer almaktadır. Bu bölümde, öncelikle faaliyet bütçeleri hazırlanır ve ardından Proforma Gelir Tablosu ve Proforma Kâr Dağıtım Tablosu oluşturulur. Bunlara ek olarak, Proforma Bilançolar da hazırlanır. İkinci bölümünde ise, yatırım bütçeleri yer almaktadır. Üçüncü bölümde, Nakit Bütçesi ve Fon Akış Tablosundan oluşan finansman bütçeleri bulunmaktadır.

#### **2.1.4. İşletme Bütçeleri’nin Hazırlanma Esasları**

Bütçeler bir plânlama aracı olduklarından temel de yönetimin işlerliğini etkilemektedir. Bütçeler aracılığı ile işletme yönetimi geleceğe ilişkin kararlar almaktadırlar.

Bütçelerin başarılı bir şekilde yönetime katkı sağlayabilmesi için, düzenleme aşamasında bazı ilkelere uyulması gerekmektedir. Welsch’e göre bu esaslar, özellikle plânlama ve kontrol işlevlerinde, yönetimin temel ilkeleriyle doğrudan ilgilidir. Welsch,



bütçe hazırlama süreçlerinde önemli olan bu esasları bir liste halinde sıralamıştır. Bunlar (Welsch, 1964:26):

- a) Yönetimin desteği,
- b) Örgütlenme,
- c) Güven ve doğruluk,
- d) Etkinlik,
- e) Katılım,
- f) Bireysel başarının belirlenmesi,
- g) Sorumluluk muhasebesinin varlığı,
- h) İstisnalara göre yönetim,
- i) Standartlar,
- j) Etkili iletişim,
- k) Zamanlılık,
- l) Gerçeklik,
- m) Esneklik,
- n) Anlamlılık,
- o) Maliyetlere duyarlılık,
- p) İzleme,
- q) Kullanım yerleri ve sınırlamaları iyice anlaşılmalı,
- r) Personele devamlı bütçe eğitimi verilmeli.

Bu ilkelere uyulduğu takdirde bütçeler, yönetim açısından daha etkin ve verimli birer plânlama aracı haline dönüşürler. Bu ilkelerin gerektirdiği esaslar ve koşullar sağlanmadığında hazırlanan bütçelerin etkin olması beklenmemelidir (Akdoğan, 1998:608).

## **2.2. İŞLETME BÜTÇE SİSTEMİ**

İşletmeler, bütçe hazırlarken belirli süreçleri takip ederler. Öncelikle, temel amaç ve politikalar belirlenir. Daha sonra, bu politikalar doğrultusunda kısa ve uzun dönemli stratejiler belirlenir. Politikaların belirlenmesinden sonra bütçeler oluşturulur

İşletme bütçe sisteminin içeriği genellikle bu politika ve stratejiler doğrultusunda geliştirilmiş projelerden oluşur (Koç-Yalkın, 1989:51).

### **2.2.1. İşletme Bütçe Sistemi Kavramı**

İşletme Bütçe Sistemi, işletmede yönetim politikalarının belirlenmesi, bütçelerin hazırlanması, bütçeleme yapılıması ve bütçe kontrolü aşamalarını içeren bir süreçtir.

Bir başka ifadeyle, İşletme Bütçe Sistemi, işletme bütçelerine ilişkin ilkeler, çeşitli teknikler ve mekaniklerden yararlanarak, uzun dönemli bütçeler ile işletme bütçelerinin yani kısa dönemli bütçelerin düzenlenmesini, uygulanmasını ve kontrolünü içermektedir (Akdoğan, 1998:602).

Kısacası, İşletme Bütçe Sistemi, bütçe, bütçeleme ve bütçe kontrolü kavramlarının tümünü kapsamaktadır.

### **2.2.2. İşletme Bütçe Sistemi'nin Amaçları**

İşletme Bütçe Sistemi'nin değeri, yönetime sağladığı yararlar ve hizmetlerle ölçülür. İşletme Bütçe Sistemi, “bir yönetim yolu” olarak işletmenin amaçlarından sapmadan yönetilmesine ve gerçek esnekliğe olanak sağlar (Koç-Yalkın, 1989:19-20). Aynı zamanda, İşletme Bütçe Sistemi ve bu sistem içerisinde yer alan İşletme Bütçeleri, var olan olanaklarla, işletme çabalarının yöneltileceği en kârlı ve en verimli yolu bularak yöneticilerin işletmeyi bu yoldan yürütmesinde yol göstericidirler (Akdoğan, 1998:603).

Buradan hareketle, işletme bütçe sisteminin temel amacının, işletme amaç ve hedeflerinin olabilecek en etkin biçimde gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla işletme yönetimine, işletmedeki esas işlerin yürütülmesinde verimli bir şekilde yardım etmek olduğu söylenebilir. Kısacası, İşletme Bütçe Sistemi'nin amacı, işletmenin verimliliğini, kârlılığını ve likiditesini artırmak ve bu amaca hizmet ederken yönetime katkı sağlamaktır (Akdoğan, 1998:603-604).

Bu amaca hizmet ederek, rasyonel bir biçimde hazırlanmış bütçelerden çok çeşitli yararlar sağlanabilir. Bu bütçelerin en önemli yararı, etkin bir plânlama ve denetim aracı olmasıdır. Ayrıca, başarı değerlemesine yardımcı olduğu gibi, işletme içi koordinasyon ve iletişime de etkinlik kazandırır (Büyükmirza, 1998:513-515).

Bütün bunlara ek olarak, İşletme Bütçe Sistemi, yönetimin işlevleri olan, plânlama, uyumlaştırma, haberleşmeyi sağlama ve uygulamaları denetleme amaçlarına da hizmet eder.

Bu bağlamda, işletme bütçe sisteminin dolayısıyla, işletme bütçelerinin ve bütçeleme amaçlarını dört ana grupta toplamak mümkündür (Peker, 1988:356).

Bunlar;

- a) Plânlama:** Bilindiği gibi, aslında bütçenin kendisi özel bir plân türüdür. Dolayısıyla, bütçenin bir plân olarak amacı, değerlendirilen seçenekler için optimal sonuçları verecek biçimde geleceğin hedeflerini ve o hedeflere ulaşma yollarını saptamaktır (Peker, 1988:357).

- b) **Uyumlaştırma:** İşletme Bütçe Sisteminin, uyumlaştırma amacı, işletmenin ana plânları ile ayrıntılı plânları arasında denge kurmak ve işletme içindeki çeşitli faaliyetler arasında uygun ilişkilerin geliştirilmesini ve sürdürülmesini sağlamaktır (Akdoğan, 1998:603).
- c) **Haberleşme:** Bütçelerin ve işletme bütçe sisteminin önemli bir amacı da, işletme içinde haberleşmeyi sağlamaktır. Bütçeler, yönetimin amaç ve hedeflerini gösteren plânlardır. İşletme içerisinde aşağıda çalışanların, yukarıdakilerin hedef ve beklentilerinden haberdar olması gerekir. Bütçeler, yukarıdan aşağıya bilgi akışı sağlayan araçlardır. Bu yönleriyle de haberleşme amacına hizmet ederler (Peker, 1988:358).
- d) **Denetim:** Bütçe elde bir ölçü, bir standart teşkil edeceği için satıştan tedarike kadar kendine konu edindiği her alanda ve bu alanlar arasında uyumlaştırmayı, ussal çalışmayı ve unsurların tam kullanışını sağlayıcı bir araç olabilmektedir (Peker, 1988:358).

Bütçe bu yönüyle bir denetim standardı oluşturduğu için, bütçenin kendisi de bir “denetim aracı”dır (Peker, 1988:358).

Bütçe yoluyla işletmenin çeşitli işlevleri, hedefleri ve amaçları saptandıktan sonra, ortaya çıkan fiili faaliyet sonuçları bütçelenmiş sonuçlarla karşılaştırılarak denetlenir. Denetleme sonucunda, plânlarda bir sapma var ise, bu sapmalar belirlenerek nedenleri araştırılır ve gerekli düzeltici önlemler alınır (Akdoğan, 1998:604).

Böylelikle, işletme bütçeleri içinde bulundukları işletme bütçe sistemiyle, işletme amaç ve hedeflerine ulaşmaya yönelik işletme faaliyetlerinin plânlanmasında, işletme içinde uyumlaştırmanın sağlanmasında, haberleşmede ve son olarak başarının değerlendirilmesinde kontrol aracı olarak işletme yönetimine katkı sağlamayı amaçlar.

### 2.2.3. İşletme Bütçe Sistemi’nin Sağladığı Yararlar

İşletme Bütçe Sistemi, işletmeye yönetimin işlevlerinin etkin bir şekilde sürdürülmesinde yardımcı olur.

İşletme yönetimi, üretim için gereken malzeme, üretimin plânlanması, satışların tahmin edilmesi, işçilik giderlerinin plânlanması, genel üretim giderlerinin plânlanması gibi birçok maddî, malî ve beşerî güç gereksinmelerini tahmin eder ve bunların hepsini plânlar. İşte bu süreçte işletme yönetimine en çok katkıyı bütçeler sağlar (Peker, 1988:357). İşletme Bütçe Sistemi, bütçeleri ve bütçeleme tekniklerini içeren bir sistem olduğundan bu tür işlerin plânlanmasında yönetime katkı sağlar.

Başka bir ifadeyle bütçeler, gerçekleştirilecek faaliyetlerin ve bunların gerçekleştirilmesinde gereksinim duyulacak her şeyin önceden değerlendirilmesine olanak sağlayan bir ölçü, bir araç görevini görür (Peker, 1988:357).

İşletme yönetimi, bütçe sayesinde ileriye doğru bakmaya itilir. Ayrıca, bütçe hazırlarken, işletmenin çeşitli unsurları arasında bir denge, bir uyum sağlaması gerektiğini görür ve bunun üzerine yoğunlaşır (Moore ve Jaedicke, 1988:668).

Dolayısıyla, İşletme Bütçe Sistemi'nin işletme yönetimine ileriye dönük plânlama yapma ve kontrol mekanizmasını geliştirme konularında büyük katkıları olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Ancak, bütçelerin yararları bunlarla da sınırlı değildir. Bütçe sisteminin işletmeye sağladığı daha birçok yarar vardır.

Bütçe sisteminin yararlarını şöyle özetlemek mümkündür (Moore ve Jaedicke, 1988:668, Akdoğan, 1988:604-605, Koç-Yalkın, 1989:46):

- a) İşletmenin ulaşacağı amaçları belirleyerek, temel politikaların bu amaca göre oluşmasını sağlar,
- b) Ortak amaca ulaşılması için, birlikte yürütülmesi gereken faaliyetlerin birbirleriyle uyumlaştırılmasını sağlar,
- c) İşletme amacına ulaşma yollarını belirleyerek, amaca ulaşmak için gerekli üretim araçlarına, malî kaynaklara ve beşerî unsurlara duyulacak gereksinimi ve zamanlamayı başlangıçta belirleyerek faaliyetlerin istenen yönde ve zamanda her hangi bir duraklamaya fırsat vermeden akışını sağlar,
- d) Temel politikaların erken olarak ele alınmasını sağlar,
- e) Genel ekonomi ve iş koşullarında beklenen trendlerin etkisinin zamanlı ve etkili bir biçimde ele alınmasını sağlar,
- f) Yönetime kendi kendini değerlendirme olanağı sağlar ve gelişmeleri ölçmede etkin bir ölçüt görevi görür,
- g) Yönetimde mantıklı ve sistemli karar alma geleneğini yerleştirir. Yönetimin tüm üyelerini hedeflerin ve plânlardan saptanması kararına katılmaya zorladığından, yöneticilerin karar vermeden önce konuyla ilgili tüm seçenekleri analiz edip değerlendirme yapmalarını sağlar,
- h) Bütçeler çeşitli faaliyet alanlarında ulaşılacak kesin hedefler belirler. Bunun içinde, geçmiş çok dikkatli bir biçimde analiz edilerek, gelecekteki beklentiler ve örgütün olanakları, dikkate alınarak değişimler yapılır. Böylece, fiili sonuçların karşılaştırılabileceği sağlam değerlendirme ölçüleri elde edilir,

- i) Bütçeler yöneticilere faaliyetlerini uyumlaştırma olanağı verir. Çeşitli bölüm yöneticileri arasında karşılıklı sorunlara ilişkin ortak anlayış ve görüş birliğinin yaratılmasında yardımcı olur. Böylece yöneticileri, işletme genel amaçları ve diğer bütün plânları ile uyumlu plânlar düzenlemeye zorlar,
- j) Bütçeler yönetimi tatmin edici sonuçlara ilişkin hedefleri rakamsal olarak belirlemeye zorlar,
- k) İşletme yönetimini, üretim faktörlerinden ve diğer kaynaklardan en ekonomik bir biçimde yararlanmaya, yani, plânlamaya zorlar,
- l) İşletme bütçe sistemi faaliyetlerin dönemsel analiz ve değerlemesini sağlayarak, bütçelenmiş sonuçlarla fiili sonuçlar arasındaki farkları ortaya çıkarır. Böylece verimlilik ve verimsizliklerin zamanlı olarak belirlenmesini mümkün kılar. Yöneticilerin gerekli düzeltici önlemleri alarak doğru karar almalarına yardımcı olur.

İşletme Bütçe Sistemi, bütün bu yararlarının yanı sıra, işletmeye belirli standartları da kazandırır. Geleceği tahmin etmede en etkin ölçütlerden biri olduğu için, işletme yönetimine yol gösterir. Ancak, bütçe sisteminin bu yararları sağlayabilmesi için, örgüt içi haberleşmenin, bütçe süresinin ve bütçe tekniklerinin etkin ve dinamik olması gerekir. Aksi takdirde, bütçelerden istenen verim alınamaz. Bütçelerin sihirli değnek olmadığı unutulmamalıdır. Her şeyin yolunda gitmesi için, bütçe sürecinin ve bütçelemenin etkin olması gerekmektedir.

#### **2.2.4. İşletme Bütçe Sistemi'nin Zayıf Yönleri ve Başarısızlık Nedenleri**

Bütçe sisteminin ve işletme bütçelerinin değeri, ancak yönetime sağladığı fayda ve hizmetle ölçülür. Bütçelerin, yönetimin temel işlevlerinden plânlama, uyumlaştırma ve denetime sağladığı katkılar yadsınamaz. Ancak, bütçe sistemi her şey demek değildir. İşletme Bütçe Sistemi'nin bazı zayıf yönleri ve başarısız olma nedenleri vardır (Haftacı, 2003:8). Önemli olan bu zayıf yönlerin ve başarısızlık nedenlerinin bilinmesi ve bunların giderilmeye çalışılmasıdır.

##### **2.2.4.1. İşletme Bütçe Sistemi'nin Zayıf Yönleri**

İşletme Bütçe Sistemi, bütün üstün nitelikleri ve sağladığı faydalara rağmen, sonuç olarak bir tekniktir. Her teknikte olduğu gibi, bütçe sisteminin de zayıf yönleri vardır (Koç-Yalkın, 1989:47). Welsch ise, bu zayıflıkları bütçeleme ve kâr plânlamasının temel sorunları olarak görmekte ve bu bakış açısıyla değerlendirmektedir.

Bu problemleri veya zayıflıkları şöyle özetlemek mümkündür (Welsch, 1964:22):

- a) Tepe yönetiminin desteğinin tam olarak kazanılamaması,
- b) İşletme bütçesinin hareket noktasını oluşturan satış bütçesinin gerçekçi bir biçimde geliştirilememesi,
- c) Firma içi bütçe eğitiminin yetersizliği ve buna bağlı olarak, bütçe sisteminin gerektirdiği niteliklere uygun yüksek nitelikte yönetici personeli sağlama güçlüğü,
- d) Gerçekçi standartların geliştirilememesi,
- e) Bütçe uygulamasında gerekli esnekliğin başarılamaması,
- f) Prosedürlerin, etkili bir şekilde takip edilmesinin devamlılığının sağlanamaması.

#### **2.2.4.2. İşletme Bütçe Sistemi'nin Başarısızlık Nedenleri**

İşletme bütçe sisteminin başarısızlık nedenleri çok çeşitlidir. Ancak, önemli olanlarını şöyle özetlemek mümkündür (Haftacı, 2003:9-10):

- a) Bütçeden çok şey beklenmesi ve acele hazırlanıp hemen uygulamaya geçilmesi,
- b) İşletme içerisinde örgütlenmenin zayıf olması ve elverişsiz yönetim ve denetim olması,
- c) Gerekli işlemlerin ve maliyet muhasebesinin yetersizliği,
- d) Geçmişe ait istatistiklerin yetersiz olması,
- e) Sonuçların etkin ve doğru şekilde yorumlanamaması,
- f) Tahminleri düzeltmeme yani, bütçede esnekliğin olmaması,
- g) Pazar araştırmasının yetersiz olması,
- h) Miktar bilgilerinin iyi kullanılmaması,
- i) Üretim ve stoklar arasında uyumlaştırma kurulmaması.

Daha önce de belirtildiği gibi, işletmeler bütçeler aracılığıyla geleceği öngörebilirler. Bu nedenle, sağlıklı tahminlerin yapılabilmesi ve gelecekteki belirsizliklerin biraz olsun giderilebilmesi için, bütçelerin etkin bir şekilde yapılması gerekir. Bu etkinliğin sağlanabilmesi de ancak, yukarıda belirtilen zayıflıkların ve başarısızlığa yol açan etmenlerin dikkate alınmasına bağlıdır. Bu olumsuzluklar ne kadar azaltılırsa, bütçeler o kadar verimli hale gelir.

### **2.3. İŞLETMELERDE BÜTÇELEME**

İşletme yönetiminin temel amacı, kâr elde etmektedir. Bu amaca ulaşmada bütçe, finansal yönetimin bir aracı olmaktadır. İşletmenin bu amaca ulaşabilmesi için, kendilerine rehberlik edecek bazı plânlara ihtiyacı vardır. Bilindiği gibi, bu plânlar bütçelerdir (Çetiner, 2002:389).

Bütçeler işletme yönetimi için oldukça önemli plânlardır. Bu nedenle, bu plânların hazırlanması da oldukça önemlidir. Bu noktada bütçelerin hazırlanmasını ifade eden, bütçeleme kavramı da önem taşımaktadır. Dolayısıyla, ayrı bir kavram olarak ele alınmaktadır.

### **2.3.1. Bütçeleme Kavramı**

İşletmeler, gerçekleştirecekleri faaliyetleri önceden tahmin ederek, plânlanan rakamlarla fiili faaliyet sonuçlarını karşılaştırabilirler. Yine, bu plânlar aracılığıyla gelecekteki kârlılıklarını da tahmin edebilirler. Buna bağlı olarak da önlem alabilirler (Ergün, 2001:67). Ancak, işletme yönetimi sürekli ve yeterli kârı sağlamak için, sadece günlük plânlarla yetinmemelidir. Bunlara ek olarak, işletme amaçlarına ulaşmada yönetime rehberlik edecek işletme bütçelerini de hazırlamalıdır. İşte bütçeleme de işletme bütçelerini ve bu bütçelerin hazırlanmasını içeren bir süreçtir (Gönenli, 1988:327).

Başka bir ifadeyle, bütçeleme, işletme bütçelerinin plânlanması, düzenlenmesi ve kontrolüne ilişkin teknikleri, yöntem ve usûlleri ifade etmektedir. Kısacası, bütçeleme kavramı, işletme bütçelerinin mekanik ve teknik yönlerini içermektedir (Koç-Yalkın, 1989:8).

Tanımlamalardan da anlaşıldığı gibi, bütçeleme, işletme bütçe sisteminin bir parçasıdır. Bu sistem içerisinde yer alan işletme bütçelerinin hazırlanmasını ifade etmektedir. Bu bağlamda, bütçeleme, bir teknik, bir yöntemdir.

Tarihi süreç içerisinde bütçeleminin gelişimine bakıldığında, önceleri sadece giderleri kontrol altında tutmak amacıyla kullanılan bir teknik iken, günümüzde, kaynakların olabildiğince verimli ve kârlı bir biçimde kullanılmasına yardımcı olan bir yöntemdir. Bu bağlamda bütçeleminin amacı, işletme faaliyetlerinin en iyi şekilde yönetilmesine ve işlerin en etkin biçimde yapılmasına yardımcı olmak, plânlama ve denetim işlevlerine etkinlik kazandırmaktır (Akgüç, 1994:169).

Özetle, işletme bütçeleri bir plândır ve bütçeleme de bu plânı hazırlama tekniğidir. Bununla birlikte, plânlar yapılırken, bütçeleme dışında başka yollar da izlenebilir. Ancak, işletme eylemlerinin kârı nasıl etkilendiğini gösteren sistem bütçedir (Ackoff ve Sasieni, 1968:429).

### **2.3.2. Bütçeleme Süreci ve İş Akışı**

Bütçeleme yapılırken işletmenin tüm işlevleri ve faaliyetleri birbirleriyle ilişkili olarak ele alınır. Firmada belirli işlevler ve faaliyetlerle yükümlü olan kişiler bütçe

tahminlerini hazırlar. Dolayısıyla, bir bütçe, birçok kişinin bir araya gelerek gösterdiği çabalar sonucunda hazırlanır (Moore ve Jaedicke,1988:674).

Bütçeleme, işletme bütçelerinin hazırlanmasını ifade ettiğinden, bir işletme bütçesinin hazırlanma aşamaları aynı zamanda bütçeleme işleminin de aşamalarını ifade eder.

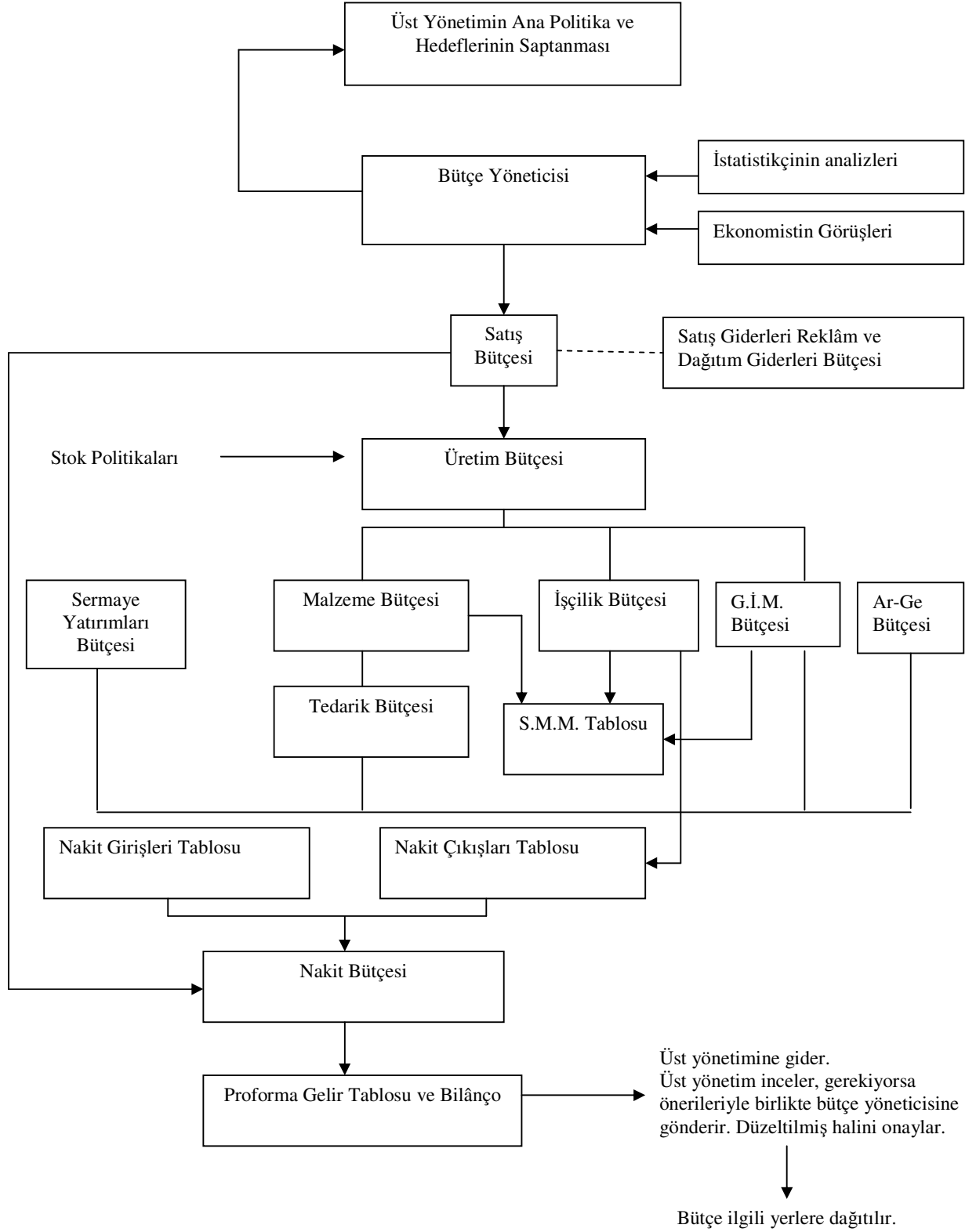
Genel olarak bir işletmede aşağıdaki aşamalardan geçilerek işletme bütçesi hazırlanır (Cemalcılar, 1965:40):

- a)** İşletme amaç ve politikalarının kararlaştırılması,
- b)** Ayrıntılı bütçelerin hazırlanması,
- c)** Bütçe tasarısının düzeltilmesi,
- d)** Tasarının onaya sunulması.

Bu süreci bir şema halinde özetlemek de mümkündür. Bütçeleme sürecindeki adımlar ve iş akışları Şekil 2’de sunulmaktadır (Basık, 1992:153).



**Şekil 2: Bütçeleme Sürecindeki Adımlar ve İş Akışı**



**Kaynak: Basık, Kâr Plânlaması ve Kontrolü, İ.Ü. Yayınları, İstanbul, 1992, s. 153.**

Şekil 2’de de görüldüğü gibi, yönetim tarafından işletme amaç ve politikalarının kararlaştırılmasıyla bütçeleme süreci başlar. Daha sonra, yönetimin amaç ve politikaları doğrultusunda fonksiyonel bütçeler hazırlanır. Hazırlanan bütçeler yeniden gözden geçirilir ve varsa hatalar düzeltilir. Son olarak, gözden geçirilen ve düzeltilen bütçeler son haliyle yönetime sunulur.

Şekil 2’de gösterilen bu aşamaların tamamlanması için, işletmenin büyüklüğüne ve örgüt yapısının karmaşıklığına göre, üç ile altı ay arasında bir zamana ihtiyaç vardır (Haftacı, 2005:27).

### **2.3.3. Bütçelemenin Avantajları**

Bütçelemenin temel amacı, yönetimin temel fonksiyonlarını etkili bir şekilde gerçekleştirmesine yardımcı olmaktır. Bu yardım, plânlamak ve kontrol etmektir. Kâr plânlamasının ve bütçelemenin sağladığı bazı avantajlar vardır. Bu avantajları şöyle sıralamak mümkündür (Welsch, 1964:21-22):

- a) Yönetimi, temel politikaların önceden belirlenmesine zorlar,
- b) İşletmenin her fonksiyonu için sorumlulukların tanımlanmasını sağlar,
- c) Amaçların oluşturulmasında, en alttan tepe yönetime kadar yönetimdeki bütün üyelerin katılımını sağlar,
- d) Yönetimin yaptığı plânlarla, diğer departmanların yönetiminin yaptığı plânlar arasında uyumu sağlar,
- e) Yönetimi, tatmin edici sonuçların alınabilmesi için neyin gerekli olduğunun denetimini yapmaya zorlar,
- f) Yeterli ve uygun geçmiş muhasebe verilerini gerektirir,
- g) Yönetim, işçi, malzeme ve sermayenin en ekonomik şekilde kullanılması için, plân yapmaya zorlar,
- h) Yönetimin her seviyesinde, önemli kararların alınmasından önce, bütün faktörlerin tam zamanında, dikkatli ve yeterli düşünülmesinin alışkanlık edinilmesini öğretir,
- i) Anlık kontrolün artmasıyla maliyetler azalır. Bu nedenle, denetçiye daha az ihtiyaç duyulur,
- j) Önceden belirlenmiş politikalarla ve yöneticilerle olan açık ilişkilerle, yani plânlama ve yaratıcı düşünceye daha fazla zaman bırakarak, günlük iç problemleri ortadan kaldırır,
- k) Birçok firmada yönetimin alt seviyeleri arasında var olan belirsizliğin yarattığı kötü durumu, politika ve amaçlara bağlı olarak yok etme eğilimindedir,

- l) Bütçeleme verimliliğin veya kârlılığın eksikliğini saptar,
- m) Yönetimin üyeleri arasında, çalışanların problemlerinin anlaşılmasını sağlar,
- n) Şirketin kendi kendini analiz etmesini sağlar,
- o) Banka kredisi elde edilmesine yardımcı olur,
- p) Amaçlara ulaşmayı veya amaçlara ulaşmada oluşan bir eksikliği kontrol eder.

#### 2.3.4. Bütçelemenin Sınırları

Bütçelemenin belirtilen avantajlarının yanı sıra yönetim tarafından dikkat edilmesi gereken bir takım sınırlamalarının olduğunu da belirtmek gerekir.

İşletme bütçe sisteminin fiili uygulamalardaki başarısızlık nedenleri de bu sınırlamalara dayanmaktadır. Yapılan tahminlerin yetersizliği, bütçelemenin bir yönetim tekniği olduğunun unutulması ve yönetimin yerini almasının beklenilmesi, işletme bütçesinin değişen koşullara göre düzeltilmemesi kısacası, bütçeleden çok şey beklenilmesi başarısızlıklara neden olmaktadır (Koç-Yalkın, 1989:47).

Özellikle, bütçelerin kontrol aracı olarak kullanılması sırasında bu sınırlamaların göz önünde bulundurulması gerekir (Akdoğan, 1998:605). Bu sınırlamalar, Welsch (1964:22-23) tarafından dört başlık altında toplanmıştır. Bunlar;

- a) **Bütçeler tahminlere dayalıdır:** Bütçelerin güçlü veya zayıf olması, büyük derecede yapılan temel tahminlerin doğruluğuna bağlıdır. Yetersiz yapılan tahminler yanlış sonuçlara neden olur. Doğru tahminlerin yapılabilmesi için, istatistik ve diğer tekniklerin etkili bir biçimde kullanılması gerekir. Çünkü, tahminlerin doğruluğu bütçelerin etkin sonuç vermesini sağlar.
- b) **Bütçelerin değişken koşullara uygunluğunun sağlanması için sürekli olarak gözden geçirilmesi gerekir:** Bir bütçe kısa bir zaman dilimi içinde düzenlenemez ve tamamlanamaz. Bu nedenle, bütçeler hazırlanırken işletmenin yalnızca belirli bir andaki durumu göz önünde bulundurulmamalıdır. Değişen işletme içi ve çevresel koşullara sürekli ayak uydurulmalıdır. Özellikle, bütçelerin şekillenme sürecinde gerek duyulan bütçe eğitimlerine devam edilmelidir.
- c) **Bütçe otomatik olarak, kendi kendine çalışmaz:** Bütçe kendi başına yarar sağlamaz. Bütçeyi yararlı ve başarılı yapan, ona can veren şey, üst yönetim ve işletme çalışanlarının çabasıdır. Daha açık bir ifadeyle, bütçenin yararlı olabilmesi için, sorumlu yöneticilerin tamamının bütçede belirlenen hedefler doğrultusunda hareket etmesi gerekir.

- d) Bütçe yönetimin yerini alamaz:** Bütçeler yönetimin yerini alamaz, o yalnızca bir araçtır. Yönetim faaliyetlerinin etkin bir biçimde yerine getirilmesinde etkin bir araçtır. Bu nedenle, önemli olan bütçeyi akılcı bir biçimde kullanarak olanaklar ölçüsünde bütçeden sağlanabilecek en fazla yararı sağlamayı başarmaktır.

Sonuç olarak, bütçenin iyi ve kötü olması büyük oranda insan faktörüne bağlıdır. Özellikle, önemli noktalardaki personelin, bütçenin yapımı ve uygulama zamanındaki tutumları, bütçeden beklenen yararın elde edilip edilmemesinde büyük bir önem arz etmektedir (Akdoğan, 1998:606).

## 2.4. BÜTÇELEME TEKNİKLERİ

Üretim işletmelerinde, giderlerin plânlanması ve kontrolünde kullanılan bütçelerin teknik özelliklerine göre düzenlenmesi, uygulamada önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Kurt, 1986:11).

Bütçelemenin statik yöntemle mi, yoksa esnek bütçeleme yöntemiyle mi yapılacağına kararının verilmesi gerekir. Bu noktada, her iki yöntemin neyi ifade ettiği ve birbirlerinden farklılıkları, yararlılıkları önemle üzerinde durulması gereken konulardır.

### 2.4.1. Statik (Sabit) Bütçeleme

Sabit bütçeler; belirli bir kapasite kullanımını temel alıp, bu kapasite kullanımında faaliyetleri, zaman ve hacim olarak plânlayan ve her biri için tek ve nihai hedef veren bütçeler olarak tanımlanabilir. Bu yönüyle sabit bütçeleme tekniği, gider bütçelemesi açısından uygulaması son derece basit bir tekniktir. Ancak, plânlama etkinliği açısından olumsuz yönleri olan bir bütçeleme tekniğidir (Kurt, 1986:12).

Eğer dönemin fiili kapasite kullanımı (çalışma hacmi), tahmin edilen faaliyet hacmiyle uyuyorsa, sabit (statik) bütçe sahip olduğu orijinal şekliyle gider ve maliyet kontrolü için etkin bir şekilde kullanılabilir. Ancak, uygulamada ulaşılan faaliyet hacmi ile beklenen çalışma kapasitesi nadiren aynı düzeyde oluşur (Üstün, 1999:150).

Günümüzde özellikle yerli işletmelerin büyük bir kısmı, satış ve stok plânlarına uygun olarak kapasite ve faaliyet hacimlerine ilişkin hesap sonuçlarını kullanarak bütçeleri düzenlerler. Ancak, kapasite hesapları değişkenlere göre hesaplanmadığından, çoğu kez bu bütçeler yanıltıcı sonuçlar vermektedir. Kısacası, statik bütçe olarak nitelendirilen bu bütçeler fiili sonuçlara çok yakın bir düzeyde, tüm kural ve ilkelere uygun olarak düzenlenmiş olsalar da, yıl içinde satış ve stok tahminlerinde meydana

gelebilecek önemli değişiklikleri yansıtmaya olanağına sahip bulunmamaktadır (Uragun, 1993:287-288).

Öyleyse, statik bütçe, bütçeleme süresi içinde miktar veya diğer koşullarda ortaya çıkan değişikliklere göre ayarlanmayan bütçelerdir (Yükçü, 1999:709). Bu nedenle, işletmelerde plânlama dönemi için, faaliyet hacmi belli sınırlar içinde tahmin edilirse, statik bütçelerden olumlu sonuçlar elde edilebilir. Ancak, gerçekleşen faaliyet hacmi ile bütçelerde tahmin edilen faaliyet hacmi arasında sapmalar olduğunda, bütçe ile gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması kontrol açısından bir şey ifade etmez (Yüzer, 1981:31).

Sabit bütçeleme tekniği, sadece kısa dönemlerde (işletme içi ve işletme dışı etkenlerin göz önünde bulundurulması koşuluyla) gider plânlaması ve kontrolünde yarar sağlayan bir tekniktir (Kurt, 1986:12).

Sonuç olarak, gider kontrolünde statik bütçeleme sonucunda oluşan statik bütçelerin çok da yeterli ve etkin bir kontrol aracı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin bütçelenen maliyetlerin fiili çalışma hacmine göre ayarlanmasını sağlayan daha etkin ve dinamik bir yöntem kullanması gerekmektedir. Bu maliyet kontrolü yöntemi ise, “esnek bütçeleme” olarak adlandırılmaktadır (Üstün, 1999:151).

#### **2.4.2. Esnek (Dinamik) Bütçeleme**

Genel üretim giderleri, üretim hacminde gerçekleşebilecek değişiklikler sebebiyle farklı eğilimler sergileyebilmektedir. Bu bağlamda, üretim faaliyetinin başlamasına kadar geçen sürede yapılan giderlerin genel üretim giderleri içindeki yeri sabittir. Ancak, üretime başladıktan sonra, satış ve işletme kapasiteyle, faaliyet hacmine göre değişkenlik gösterir (Uragun, 1993:288). Esnek bütçeleme tekniği de bu değişkenliği göz önüne alarak bütçelemeyi gerçekleştiren dinamik bir tekniktir.

Dolayısıyla, üretim hacmindeki değişimlerden etkilenmeyen sabit maliyetler ile üretim hacmine bağlı olarak değişen değişken maliyetlerin birbirinden ayrı olarak gösterildiği bütçelere esnek bütçe, bu tür bütçeleme tekniğine de esnek (dinamik) bütçeleme tekniği denir (Üstün,1999:151).

Bilindiği gibi, statik bütçeler bu ayrımı yapmayan, sadece tek bir faaliyet miktarına göre düzenlenen bütçelerdir. Ancak, esnek bütçeler sadece tek bir faaliyet miktarına göre düzenlenmez. Aksine, işletmenin faaliyet gösterebileceği üretim veya hizmet aralığında çeşitli seviyelere göre oluşturulur (Yükçü, 1999:209). Öyleyse, esnek bütçeler için bir dizi statik bütçe topluluğu da denilebilir.

Esnek bütçeyi statik bütçeden ayıran en önemli özellik, sabit genel üretim giderleri ile değişken genel üretim giderlerinin esnek bütçeleme tekniğinde birbirinden ayrı bütçelenmesidir.

Esnek bütçeleme tekniği ile hazırlanan esnek bütçeler, bu özellikleri sayesinde yönetimin daha etkin ve dinamik maliyetleme işlevine sahip olmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda, esnek bütçe farklı faaliyet biçimleri için birbirinden farklı birçok bütçeyi bünyesinde bulunduran bir genel üretim maliyeti bütçesidir (Moore ve Jaedicke, 1988:447).

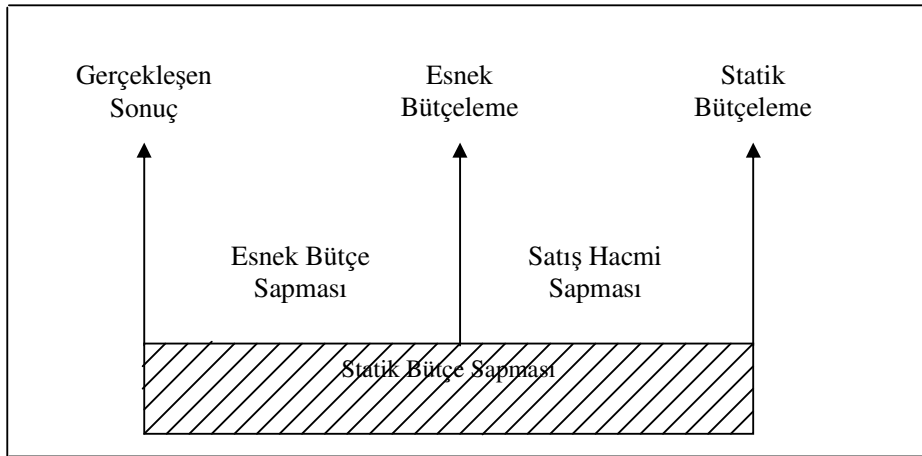
#### 2.4.3. Statik ve Esnek Bütçeleme Tekniklerinin Karşılaştırılması

Statik bütçeleme tekniği kullanılarak hazırlanan statik bütçelerde, maliyetler ve giderler, faaliyet hacminde meydana gelen dalgalanmaların etkisi altında kalmaktadır (Uragun, 1993:288). Bu nedenle, sabit bütçeler yerini zamanla esnek bütçelere bırakmıştır.

Statik bütçeler uygulanması ve düzenlenmesi daha kolay bütçelerdir (Uslu, 1982:105). Esnek bütçeler ise, statik bütçelerden daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu karmaşık yapı, kapasite değişikliklerinden dolayı giderlerde ortaya çıkabilecek değişimleri yansıtabilme özelliğinden kaynaklanmaktadır (Kurt,1986:14). Dolayısıyla, esnek bütçeler, statik bütçelere oranla karmaşık bir yapıda olsalar da, kontrolü sağlama açısından daha etkin ve dinamiktirler.

Statik ve esnek bütçeleme tekniklerinin karşılaştırılmasını bir şekil aracılığıyla göstermek mümkündür. Böyle bir karşılaştırma, Şekil 3’de gösterilmektedir.

**Şekil 3: Statik ve Esnek Bütçeleme İlişkisi Şeması**



**Kaynak: Türksoy, Otel Yönetim Muhasebesi, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998, s. 59.**

Şekil 3’de görüldüğü gibi, gerçekleşen sonuçların esnek bütçeleme ile arasındaki fark, sabit bütçeleme ile arasındaki farktan daha azdır. Statik bütçe, satış hacminde meydana gelen değişme kadar esnek bütçeden daha büyük bir sapma göstermektedir.

Bununla birlikte, esnek bütçeler statik bütçelere göre şu üstünlükleri taşırlar (Peker, 1988:418):

- a) Esnek bütçeleme yöntemi, sapma analizlerinin anlamlı biçimde yapılmasını sağlar. Esnek bütçeleme sonucunda sapma analizleri için gerekli veriler kendiliğinden ortaya çıkar,
- b) Tahmini sonuçlarda meydana gelen sapmaları sorumluluk ve yetki noktalarına göre saptamaya yardım eder,
- c) Özellikle standart maliyetlerle birlikte uygulandığı takdirde, işletme faaliyetlerinin plânlanmasında etkili bir araç durumuna gelir.

Öyleyse, statik ve esnek bütçeleme tekniklerinin her ikisinin de özellikleri göz önüne alındığında, esnek bütçelerin daha dinamik ve etkin bir kontrol aracı olduğu görülmektedir.

## 2.5. BÜTÇELERDE SAPMA ANALİZLERİ

Bütçelemede plânlamanın yapılmasının ardından önem arz eden diğer bir konu da kontroldür. Bütçeler hazırlandıktan sonra, bütçelenmiş amaçlar ile gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması gerekmektedir. Bu karşılaştırma, kontrol işlevinin etkinliği açısından önemlidir.

İşletme bütçelerinin uygulama sonrası etkinliği ise, bütçe farklarının saptanması ve farkların analizi yoluyla sağlanır (Koç-Yalkın, 1989:229).

### 2.5.1. Sapma Analizi Kavramı ve Gerekliliği

Bir bütçe dönemi içinde oluşan fiili üretim maliyeti ile aynı dönem için tahminlenmiş üretim maliyeti arasındaki farka sapma denilmektedir. Dolayısıyla, üretim maliyeti unsurlarında ve satışlarda meydana gelen sapmaların irdelenmesi ve nedenlerinin araştırılması da sapma analizi olarak tanımlanmaktadır (Haftacı, 2005:116).

Sapma analizleri oldukça yorucu ve uzun süren zahmetli bir süreçtir. Bütçeleme süreci içinde, işletme bütçelerinin kontrolünün yapıldığı aşama olması nedeniyle, bütçeleme sürecinde önemli bir yere sahiptir.

Bütçe sapmalarının analizinin ilk aşaması farkların, yani bütçeden sapmaların hesaplanmasıdır. Sapmaların hesaplanması, sapma oluşumlarının nedenlerini belirler.

Bu nedenlerin belirlenmesinin ardından, bu konudaki sorumluları ve sapmaların ayrıntılı nedenlerini saptayacak biçimde derinlemesine sapma analizleri yapılmaya başlanır (Koç-Yalkın,1989:229-230).

Öyleyse, sapma analizlerinin yapılan faaliyetlerden sorumlu olan kişilerin belirlenmesini sağladığını söyleyebiliriz. Ayrıca, olumsuz sonuçların tekrarlanmaması için, alınacak tedbirlerin neler olması gerektiği konusunda gerekli gözlem ve araştırmaların yapılmasını da sağlar (Kurt, 1986:94).

Bununla birlikte, sapmalar her zaman olumsuz farkı ifade etmezler. Yani, sapma analizleri sonucunda olumsuz sapmalar olabileceği gibi, olumlu sapmalarda olabilmektedir. Örneğin, bütçe sapmalarında; bütçelenmiş maliyetlerin gerçekleşen maliyetleri aşan kısmına olumlu sapma, gerçekleşen maliyetlerin bütçelenmiş maliyetleri aşan kısmına da olumsuz sapma denilmektedir (Koç-Yalkın, 1989:229).

Gelirlerde ise, durum maliyetlerdekinin tam tersi niteliktedir. Gerçekleşen gelirlerin, bütçelenmiş gelirleri aşan kısmı olumlu sapma olarak, bütçelenmiş gelirlerin gerçekleşen gelirleri aşan kısmı da olumsuz sapma olarak tanımlanmaktadır (Koç-Yalkın, 1989:229).

Sapma kriterleri denklemler aracılığıyla açıklanabilir. Bu denklemler maliyetler ve gelirler bakımından şöyle ifade edilebilir.

$$\begin{aligned} \text{Gerçekleşmiş Maliyetler} > \text{Bütçelenmiş Maliyetler} &= \text{Olumsuz Sapma} \\ \text{Gerçekleşmiş Maliyetler} < \text{Bütçelenmiş Maliyetler} &= \text{Olumlu Sapma} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Gerçekleşmiş Gelirler} > \text{Bütçelenmiş Gelirler} &= \text{Olumlu Sapma} \\ \text{Gerçekleşmiş Gelirler} < \text{Bütçelenmiş Gelirler} &= \text{Olumsuz Sapma} \end{aligned}$$

Görüldüğü gibi, hazırlanan bütçelerin gerçek anlamda etkinlik kazanabilmesi için, gerçekte olanlarla kâğıt üzerinde plânlananların karşılaştırılması şarttır. Ancak, bu sayede işletme yönetimi nerede hata yaptığını ve nerede başarı sergilediğini görebilir. Bu nedenle, sadece bütçelerin hazırlanması yeterli değil, hazırlanan bütçelerin sapma analizlerinin de yapılması gereklidir.

### 2.5.2. Sapma Analizlerinin Amaç ve İlkeleri

Sapmaların belirlenmesindeki temel amaç, olması gerekenle olanın karşılaştırılması ve bulunan farkların analiz edilerek gereken önlemlerin alınmasıdır



(Kurt, 1986:94). Başka bir deyişle, sapma analizlerinin temel amacı, sapmaları ortaya koyarak, maliyet kontrolüne ve başarı değerlemesine yardımcı olmaktır (Bursal ve Ercan, 1986:440).

Buna göre, sapma analizlerinin temel amaçlarını şöyle özetlemek mümkündür (Koç-Yalkın, 1989:237):

- a) Sapmaların niçin ve neden kaynaklandığını bulmak,
- b) Sapmaların olumlu mu, yoksa olumsuz mu olduğunu ortaya koymak,
- c) Sapmaların meydana geldikleri yerleri ve sorumlularının kimler olduğunu saptamak,
- d) Olumsuz sapmalarla ilgili alınacak tedbirleri belirlemek.

Sapma analizleri bu amaçlara hizmet ederken, aynı zamanda analiz sırasında uyulması gereken bir takım ilkelere de sahiptir. Bunlar (Kurt, 1986:95);

- a) Gerçekleşen sonuçlar ile bütçelenen hedefler arasında temel olarak alınacak ve değerlendirmeye esas teşkil edecek olan veri, bütçe hedeflerine ilişkin olmalıdır.
- b) Yapılacak analizlerde kullanılacak yöntemlerin ve bu yöntemleri kullanan kişilerin yeterliliğine önem verilmelidir. Bu durum, analiz çalışmalarının etkinliği açısından ve analiz sonuçlarının güvenilirliği bakımından önemlidir.

Sapma analizleri esnasında bu ilkelere uyularak analizler gerçekleştirilse, işletme yönetimi daha gerçekçi bilgiler ışığında daha doğru kararlar alır. Ancak, bu ilkelere herhangi biri göz ardı edilirse, yöneticiler yanlış bilgiler ışığında etkin olmayan kararlar alabilirler.

### **2.5.3. Bütçe Sapmalarının Hesaplanmasında Kullanılan Yöntemler**

Sapma analizi, bir sapmanın temel nedenlerine ışık tutmak için, iki dizi verinin matematiksel işleme tâbi tutulmasını içermektedir (Welsch, 1987:602). Bütçe sapmalarının hesaplanmasında da, gerçekleşen sonuçlar ile bütçe hedefleri arasındaki sapmalar araştırılır ve hesaplamada bütçe hedefleri baz alınarak gerçekleşen sonuçlarla karşılaştırılır.

Üretim işletmelerinde, tahminlenen verilerle bütçe uygulamaları sonucunda gerçekleşen veriler arasında ortaya çıkan sapmaların belirlenmesinde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır (Kurt, 1986:86).

Literatürde bu yöntemler faktör çeşitlerine göre derecelendirilmektedir. Sapmaların hesaplanmasında tek faktör ele alınıyorsa, tekli sapma analizi yöntemi, iki faktör ele alınıyorsa, ikili sapma analizi yöntemi ve son olarak üç faktör ele alınıyorsa ki, bu genelde diğer iki faktörün bileşimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Böyle

durumlarda da üçlü sapma veya bileşik sapma analizi olarak adlandırılan yöntem kullanılmaktadır.

Bu yöntemler satış, direkt ilk madde ve malzeme, direkt işçilik ve genel üretim giderleri bütçelerine ilişkin olarak ayrı düzenlenmektedir.

### 2.5.3.1. Satış Bütçesi Sapmalarının Hesaplanması

Satış bütçesine ilişkin sapmaların hesaplanmasında kullanılan yöntemlerde, satış miktarı ve satış tutarı olmak üzere, iki adet faaliyet ölçüsü yer almaktadır (Kurt, 1986:86). Sapma hesaplamaları bu faaliyet ölçülerine göre gerçekleştirilmektedir. Tekli sapma yöntemi bunlardan sadece birini baz alırken, ikili sapma her iki faktörü de değerlendirir. Bileşik sapma analizi ise, hem her iki faktörü ele alır hem de bunların ikisinin bileşimini değerlendirir.

Tekli sapma yöntemi ile satış bütçesi sapmaları hesaplanırken, bütçelenmiş ve gerçekleşen satış tutarları hesaplanır. Bu hesaplamaların denklemleri şöyledir (Kurt, 1986:87):

Gerçekleşen Satış Miktarı	x	Gerçekleşen Birim Satış Fiyatı	=	Gerçekleşen Satış Tutarı
Bütçelenmiş Satış Miktarı	x	Bütçelenmiş Birim Satış Fiyatı	=	Bütçelenmiş Satış Tutarı

Burada; olumlu ve olumsuz sapmalar şu şekilde oluşur.

Olumlu Sapma = Bütçelenmiş Satış Tutarı > Gerçekleşen Satış Tutarı

Olumsuz Sapma = Bütçelenmiş Satış Tutarı < Gerçekleşen Satış Tutarı

İkili sapma yönteminde ise, fiyat ve miktar sapması olmak üzere iki tür sapma söz konusudur (Haftacı, 2005:116). İkili sapma analizine uygun olarak satışlar miktar sapmasına ilişkin denklemler şöyledir (Koç- Yalkın, 1989:231):

Gerçekleşen Satış Miktarı	x	Bütçelenmiş Birim Satış Fiyatı	=	Gerçekleşen Satışların Bütçe Tutarı
Bütçelenmiş Satış Miktarı	x	Bütçelenmiş Birim Satış Fiyatı	=	Bütçelenmiş Satışların Bütçe Tutarı

$$\text{Satış Miktar Sapması} = \left[ \frac{\text{Gerçekleşen Satış Miktarı}}{\text{Bütçelenmiş Satış Miktarı}} - 1 \right] \times \text{Bütçelenmiş Birim Satış Fiyatı}$$

İkili sapma yönteminde, satışlar fiyat sapmasına ilişkin denklemler ise, şöyledir (Koç-Yalkın, 1986:231):

Gerçekleşen Satış Miktarı	x	Gerçekleşen Birim Satış Fiyatı	=	Gerçekleşen Satışların Gerçek Tutarları
Gerçekleşen Satış Miktarı	x	Bütçelenmiş Birim Satış Fiyatı	=	Gerçekleşen Satışların Bütçelenmiş Tutarları

$$\text{Satış Fiyat Sapması} = \left[ \frac{\text{Gerçekleşen Birim Satış Fiyatı}}{\text{Bütçelenmiş Birim Satış Fiyatı}} - 1 \right] \times \text{Gerçekleşen Satış Miktarı}$$

Bununla birlikte, bazı işletmeler niteliklerine ve büyüklüklerine göre sadece tek bir faktörü ele alarak hesaplama yapabilecekleri gibi, her üç faktörü de barındıran üçlü bir uygulamaya giderek, bileşik sapmaya göre satış bütçesi sapmalarını analiz edebilirler (Koç-Yalkın, 1989:230).

Üçlü sapma yöntemine ilişkin satış bütçesi sapma denklemleri ise, şu şekildedir (Koç-Yalkın, 1989:232):

Bütçelenmiş Birim Satış Fiyatı	x	Miktar Sapması	=	Satışlar Miktar Sapması
Bütçelenmiş Satış Miktarı	x	Birim Fiyat Sapması	=	Satışlar Fiyat Sapması
Miktar Sapması	x	Fiyat Sapması	=	Satışlar Bileşik Sapması

Denklemler de görüldüğü gibi, üçlü sapma yönteminde de diğer yöntemlerde olduğu gibi, bütçe verileri ile gerçekleşen sonuçlar arasındaki sapmaların karşılaştırılmasına dayalı hesaplamalar yer almaktadır (Kurt, 1986:89).

### 2.5.3.2. Direkt İlk Madde ve Malzeme Bütçesi Sapmalarının Hesaplanması

Direkt ilk madde ve malzeme (DİMM) bütçe sapmaları, direkt ilk maddeye ilişkin gerçekleşen maliyetler ile bütçelenmiş maliyetler arasındaki sapmaları ifade eder (Koç-Yalkın, 1989:232).

DİMM bütçesi sapmalarının, satış bütçesi sapma analizleri denklemlerine uyarlanarak, tekli, ikili ve üçlü sapma yöntemlerinin her birine yönelik olarak hesaplanması mümkündür. Hesaplamalar üç yöntem içinde aynı mantık çerçevesi içinde geliştirilmiştir.

Öyleyse, tekli sapma yöntemine göre, DİMM bütçesi sapma hesaplamalarına yönelik denklemler şu şekilde geliştirilebilir:

Bütçelenmiş DİMM Maliyeti	=	Bütçelenmiş DİMM Miktarı	x	Bütçelenmiş DİMM Alım Fiyatı
Gerçekleşen DİMM Maliyeti	=	Gerçekleşen DİMM Miktarı	x	Gerçekleşen DİMM Alım Fiyatı

Burada; olumlu ve olumsuz sapmalar şu şekilde oluşur.

Olumlu Sapma	=	Bütçelenmiş DİMM Maliyeti > Gerçekleşen DİMM Maliyeti
Olumsuz Sapma	=	Bütçelenmiş DİMM Maliyeti < Gerçekleşen DİMM Maliyeti

İkili sapma yönteminde DİMM bütçesi sapmaları, miktar ve fiyat sapmaları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Koç-Yalkın, 1989:232).

Bir üretim işletmesinde direkt nitelikteki herhangi bir ilk madde ve malzemeye ilişkin üretimde kullanılan fiili miktarın, üretimi gerçekleştirilen ürünler için öngörülen bütçelenmiş miktardan farklı olması nedeniyle ortaya çıkan sapmaya “miktar sapması” adı verilir (Şener, 1994:482).

İkili sapma yöntemine göre, DİMM bütçesi miktar sapmasına ilişkin denklemler şöyledir (Koç-Yalkın, 1989:232, Haftacı, 2005:116):

Gerçekleşen DİMM Miktarı	x	Bütçelenmiş DİMM Alım Fiyatı	=	Gerçekleşen DİMM Bütçe Tutarı
Bütçelenmiş DİMM Miktarı	x	Bütçelenmiş DİMM Alım Fiyatı	=	Bütçelenmiş DİMM Bütçe Tutarı

$$\text{DİMM Miktar Sapması} = \left[ \frac{\text{Gerçekleşen DİMM Miktarı}}{\text{Bütçelenmiş DİMM Miktarı}} - 1 \right] \times \text{Bütçelenmiş DİMM Alım Fiyatı}$$

Miktar sapmasının tutar olarak ifade edilebilmesi için, denklemde de görüldüğü gibi, gerçekleşen ve bütçelenmiş ilk madde arasındaki miktar farkının ilgili ilk maddenin bütçelenmiş fiyatıyla çarpılması yeterlidir.

Direkt nitelikteki herhangi bir ilk madde ve malzemenin satın alınması için ödenen fiyatın, dönem başında öngörülen (bütçelenmiş) fiyattan farklı olması nedeniyle ortaya çıkan sapmaya da “fiyat sapması” denilmektedir (Şener, 1994:480).

Direkt İlk Madde ve Malzeme bütçesine ilişkin fiyat sapmaları uygulamada, iki ayrı aşama için farklı hesaplanmaktadır. Bunlar ilk madde ve malzemenin satın alınma aşaması ve üretime sevk edilme aşamasıdır (Koç-Yalkın, 1989:232). Bu nedenle, DİMM fiyat sapmaları hesaplanırken, kullanılacak denklemlerde yer alacak terimler fiyat sapmasının yapıldığı faaliyete ilişkin olarak değişebilmektedir.

Bu bağlamda, DİMM bütçesi fiyat sapmaları şu denklemler esas alınarak belirlenir (Koç-Yalkın, 1989:232):

Satın Alınan DİMM Miktarı	x	Gerçekleşen DİMM Birim Fiyatı	=	Satın Alınan DİMM Gerçekleşen Maliyeti
Satın Alınan DİMM Miktarı	x	Bütçelenmiş DİMM Birim Fiyatı	=	Satın Alınan DİMM Bütçelenmiş Maliyeti

$$\text{DİMM Fiyat Sapması} = \left[ \frac{\text{Gerçekleşen DİMM Birim Fiyatı}}{\text{Bütçelenmiş DİMM Birim Fiyatı}} - 1 \right] \times \text{Satın Alınan DİMM Miktarı}$$

Bu denklemlerde “satın alınan” yazan yerlerin yerine, “üretime sevk edilen” yazıldığında ve bu değerlerin yerini üretime sevk edilen DİMM miktarları aldığında sonuç olarak üretime sevk edilen DİMM fiyat sapması bulunur.

DİMM bütçesine ilişkin sapmaların hesaplanmasında kullanılan üçlü sapma denklemleri de, satış bütçesinde kullanılan denklemlerden yararlanılarak düzenlenmiştir.

Bu durumda, üçlü sapma yöntemine göre, DİMM denklemleri şöyle oluşturulabilir:

$$\begin{aligned}
 \text{DİMM Fiyat Sapması} &= \left[ \frac{\text{Gerçekleşen DİMM Birim Fiyatı}}{\text{Bütçelenmiş DİMM Birim Fiyatı}} - 1 \right] \times \text{Bütçelenmiş DİMM Miktarı} \\
 \text{DİMM Miktar Sapması} &= \left[ \frac{\text{Gerçekleşen DİMM Miktarı}}{\text{Bütçelenmiş DİMM Miktarı}} - 1 \right] \times \text{Bütçelenmiş DİMM Fiyatı} \\
 \text{DİMM Bileşik Sapması} &= \left[ \frac{\text{Gerçekleşen DİMM Fiyatı}}{\text{Bütçelenmiş DİMM Fiyatı}} - 1 \right] \times \left[ \frac{\text{Gerçekleşen DİMM Miktarı}}{\text{Bütçelenmiş DİMM Miktarı}} - 1 \right]
 \end{aligned}$$

### 2.5.3.3. Direkt İşçilik Giderleri Bütçesi Sapmalarının Hesaplanması

Direkt işçilik giderleri bütçesi sapmalarına ilişkin kullanılan yöntemlerde hareket noktası ücret ve sürelerdir (Kurt, 1986:90). Dolayısıyla, direkt işçilik sapmaları hesaplanırken, ücret ve süre sapmalarından kaynaklanan toplam direkt işçilik sapmaları analiz edilerek, sapmaların nedenleri ve sorumluları belirlenmeye çalışılır. DİMM bütçesinde olduğu gibi, burada da yine, satış bütçesinden geliştirilerek tekli, ikili ve üçlü sapma denklemleri oluşturulmuştur.

Tekli sapma yöntemine göre, direkt işçilik bütçesi sapma denklemleri şu şekilde düzenlenebilir:

$$\begin{aligned}
 \text{Gerçekleşen Süre} \times \text{Gerçekleşen Ücret} &= \text{Gerçekleşen Direkt İşçilik Gideri} \\
 \text{Bütçelenmiş Süre} \times \text{Bütçelenmiş Ücret} &= \text{Bütçelenmiş Direkt İşçilik Gideri}
 \end{aligned}$$

Burada; olumlu ve olumsuz sapmalar şöyle oluşur.

$$\begin{aligned}
 \text{Olumlu Sapma} &= \text{Bütçelenmiş Direkt İşçilik Gideri} > \text{Gerçekleşen Direkt İşçilik Gideri} \\
 \text{Olumsuz Sapma} &= \text{Bütçelenmiş Direkt İşçilik Gideri} < \text{Gerçekleşen Direkt İşçilik Gideri}
 \end{aligned}$$

İkili sapma yöntemlerine göre, direkt işçilik bütçesi sapmaları hesaplanırken, ücret ve süre sapmaları olmak üzere iki faktör üzerinde durulmaktadır. Bu durumda, her iki faktör için de ayrı denklemlerin oluşturulması gerekmektedir.

Belirli bir üretim partisi için öngörülen (bütçelenmiş) direkt işçilik süresinin, bu üretimin gerçekleştirilmesi için fiilen ortaya çıkan direk işçilik süresinden farklı olması nedeniyle meydana gelen sapmaya “süre sapması” adı verilir (Şener,1994:486).

İkili sapma yönteminde, direkt işçilik bütçesi süre sapmalarının analizinde kullanılan denklemler şöyledir (Koç-Yalkın, 1989:233):

Gerçekleşen Direkt İşçilik Saatleri	x	Bütçelenmiş Birim Ücret	=	Gerçekleşen Direkt İşçilik Giderlerinin Bütçelenmiş Tutarı
Bütçelenmiş Direkt İşçilik Saatleri	x	Bütçelenmiş Birim Ücret	=	Bütçelenmiş Direkt İşçilik Giderlerinin Bütçelenmiş Tutarı

$$\text{Süre Sapması} = \left[ \begin{array}{c} \text{Gerçekleşen} \\ \text{Direkt İşçilik} \\ \text{Saatleri} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Bütçelenmiş} \\ \text{Direkt İşçilik} \\ \text{Saatleri} \end{array} \right] \times \begin{array}{c} \text{Bütçelenmiş} \\ \text{Birim} \\ \text{Ücret} \end{array}$$

Denklemden de görüldüğü gibi, gerçekleşen süre ile bütçelenmiş süre arasındaki farkın bulunup, bütçelenmiş ücret ile çarpılması sonucunda süre sapması hesaplanır.

Direkt işçilik için ödenen saat başına fiili ücretin, bütçelenmiş ücretten farklı olmasından dolayı ortaya çıkan sapma ise, “ücret sapması” olarak adlandırılır (Şener, 1994:485).

İkili sapma yöntemine göre, direkt işçilik bütçesi ücret sapmalarında ise, şu denklemler kullanılmaktadır (Koç-Yalkın, 1989:233):

Gerçekleşen Direkt İşçilik Birim Ücreti	x	Gerçekleşen Direkt İşçilik Saatleri	=	Gerçekleşen Direkt İşçilik Maliyeti
Bütçelenmiş Direkt İşçilik Birim Ücreti	x	Gerçekleşen Direkt İşçilik Saatleri	=	Bütçelenmiş Direkt İşçilik Maliyeti

$$\text{Ücret Sapması} = \left[ \begin{array}{c} \text{Gerçekleşen} \\ \text{Direkt İşçilik} \\ \text{Birim Ücreti} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Bütçelenmiş} \\ \text{Direkt İşçilik} \\ \text{Birim Ücreti} \end{array} \right] \times \begin{array}{c} \text{Gerçekleşen} \\ \text{Direkt İşçilik} \\ \text{Saatleri} \end{array}$$

Ücret sapmasının hesaplanabilmesi için, yukarıda formüle edildiği gibi, ücret farkının işçilerin gerçekleştirdiği çalışma süresi ile çarpılması yeterlidir. Ücret farkından kastedilen ise, gerçekleşen birim ücretten bütçelenmiş birim ücretin çıkarılması işlemidir.

Direkt işçilik bütçesi sapmalarında üçlü sapma yöntemi için ise, şu denklemler kullanılmaktadır (Haftacı, 2005:120):

$$\begin{aligned} \text{Ücret Sapması} &= \left[ \begin{array}{c} \text{Gerçekleşen} \\ \text{Ücret} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Bütçelenmiş} \\ \text{Ücreti} \end{array} \right] \times \begin{array}{c} \text{Bütçelenmiş} \\ \text{Direkt İşçilik} \\ \text{Saatleri} \end{array} \\ \\ \text{Süre Sapması} &= \left[ \begin{array}{c} \text{Gerçekleşen} \\ \text{Süre} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Bütçelenmiş} \\ \text{Süre} \end{array} \right] \times \begin{array}{c} \text{Bütçelenmiş} \\ \text{Direkt İşçilik} \\ \text{Birim Ücreti} \end{array} \\ \\ \text{Bileşik} \\ \text{Sapma} &= \left[ \begin{array}{c} \text{Gerçekleşen} \\ \text{Ücret} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Bütçelenmiş} \\ \text{Ücret} \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{c} \text{Gerçekleşen} \\ \text{Süre} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Bütçelenmiş} \\ \text{Süre} \end{array} \right] \end{aligned}$$

#### 2.5.3.4. Genel Üretim Giderleri Bütçesi Sapmalarının Hesaplanması

Genel üretim giderlerine ilişkin sapmaların hesaplanmasında sorumluluk merkezleri veya ilgili gider yerleri esas alınır (Koç-Yalkın, 1989:234). Bu gider yerlerine ilişkin kapasite harcama ve verim sapmaları ayrıntılı olarak incelenir. Daha sonra ise, tüm gider merkezlerine ilişkin hesaplanan sapmaların ortalaması alınır ve ilgili döneme ait genel üretim giderleri sapması hesaplanır (Kurt, 1986:91).

Genel üretim giderleri sapmalarının harcama ve kapasite sapması olarak belirlenmesine ikili sapma yöntemi, harcama, kapasite ve verimlilik olarak belirlenmesine de üçlü sapma yöntemi denir (Haftacı, 2005:121). Uygulama da genel olarak üçlü yöntemle göre hesaplamalar yapılır ve harcama, kapasite ve verimlilik sapmalarının her üçü de hesaplanarak yorumlanır.

Genel üretim giderlerinin sapmaları analiz edilirken, öncelikli olarak genel üretim gideri ile bu giderlerin sabit ve değişken kısımlarına ait standart genel yükleme oranları hesaplanmaktadır (Kurt, 1986:92).



Bu standart yükleme oranları şöyle hesaplanmaktadır (Kurt, 1986:92):

$$\text{Toplam GÜG Standart Yükleme Oranı} = \frac{\text{Bütçelenmiş GÜG Toplamı}}{\text{Bütçelenmiş DİS}}$$

$$\text{Değişken GÜG Standart Yükleme Oranı} = \frac{\text{Bütçelenmiş Değişken GÜG Toplamı}}{\text{Bütçelenmiş DİS}}$$

$$\text{Sabit GÜG Standart Yükleme Oranı} = \frac{\text{Toplam GÜG Standart Yükleme Oranı} - \text{Değişken GÜG Standart Yükleme Oranı}}$$

Genel Üretim Giderlerine ait standart yükleme oranlarının hesaplanmasının ardından, bu oranlar aracılığı ile gerçekleşen genel üretim giderleri standart tutarları ile bütçelenmiş genel üretim giderleri standart tutarları hesaplanır.

Gerçekleşen genel üretim giderlerinin bütçelenmiş tutarı şu denklem aracılığıyla hesaplanabilir (Koç- Yalkın, 1989:236):

$$\text{Gerçekleşen GÜG Bütçelenmiş Tutarı} = \text{Bütçelenmiş Sabit GÜG} + \text{Yüklenmiş Değişken GÜG Gerçekleşen Tutarı}$$

Denklemden de anlaşılacağı gibi, gerçekleşen genel üretim giderlerinin bütçelenmiş tutarının hesaplanabilmesi için, bütçelenmiş sabit genel üretim gideri ile yüklenmiş değişken genel üretim giderinin gerçekleşen tutarının toplanması gerekmektedir. Burada önemli olan husus, yüklenmiş değişken genel üretim giderlerinin gerçekleşen kısmının hesaplanmasıdır. Bu kısmın hesaplanması için de, gerçekleşen direkt işçilik saatinin değişken genel üretim gideri yükleme oranıyla çarpılması yeterlidir.

Bu hesaplamayı şu denklem ile göstermek mümkündür (Koç-Yalkın, 1989:236):

$$\text{Yüklenmiş Değişken GÜG Gerçekleşen Tutarı} = \text{Gerçekleşen Direkt İşçilik Saati} \times \text{Değişken GÜG Yükleme Oranı}$$

Bütçelenmiş genel üretim giderlerinin bütçelenmiş tutarı ise, şu denklem aracılığıyla hesaplanmaktadır (Koç-Yalkın, 1989:236):

Bütçelenmiş GÜG Bütçelenmiş Tutarı	=	Bütçelenmiş Sabit GÜG	+	Yüklenmiş Değişken GÜG Bütçelenmiş Tutarı
--	---	--------------------------	---	--

Yine, denklem üzerinde görüldüğü gibi, bütçelenmiş genel üretim giderlerinin bütçelenmiş tutarının hesaplanabilmesi için, bütçelenmiş sabit genel üretim gideri ile yüklenmiş değişken genel üretim giderinin bütçelenmiş tutarının toplanması gerekmektedir. Burada önem arz eden husus, yüklenmiş değişken genel üretim giderinin bütçelenmiş tutarının nasıl hesaplanacağıdır. Bu tutarın hesaplanması için, bütçelenmiş direkt işçilik saatinin değişken genel üretim gideri yükleme oranıyla çarpılması gerekmektedir.

Bu hesaplama yöntemi şu denklem üzerinde gösterilmektedir (Koç-Yalkın, 1989:236).

Yüklenmiş Değişken GÜG Bütçelenmiş Tutarı	=	Bütçelenmiş Direkt İşçilik Saati	x	Değişken GÜG Yükleme Oranı
--	---	--	---	----------------------------------

Genel üretim giderleri bütçesi sapmalarının hesaplanmasında son olarak, GÜG bütçe karşılıklarının belirlenmesi gerekmektedir. GÜG bütçe karşılığının belirlenmesinde yapılması gereken sadece standart direkt işçilik saati ile toplam genel üretim gideri yükleme oranının çarpılması işlemidir. Bu işlemi şöyle bir denklem aracılığıyla göstermek mümkündür (Koç-Yalkın, 1989:236):

GÜG Bütçe Karşılıkları	=	Standart Direkt İşçilik Saati	x	Toplam GÜG Yükleme Oranı
---------------------------	---	-------------------------------------	---	--------------------------------

Genel Üretim Giderleri bütçesi sapmalarıyla ilgili yukarıda yapılan tüm hesaplamalardan elde edilen veriler ışığında, harcama, kapasite, verimlilik ve toplam GÜG sapmaları hesaplanabilir. Sözü edilen hesaplamalara ilişkin denklemler şöyledir (Koç-Yalkın, 1989:236, Kurt, 1986:93):

Harcama Sapması =	Gerçekleşen GÜG Tutarı	-	Gerçekleşen GÜG Bütçelenmiş Tutarı
Kapasite Sapması =	Gerçekleşen GÜG Bütçelenmiş Tutarı	-	Bütçelenmiş GÜG Bütçelenmiş Tutarı
Verim Sapması =	Bütçelenmiş GÜG Bütçelenmiş Tutarı	-	GÜG Bütçe Karşılıkları
Toplam GÜG Sapması =	Gerçekleşen GÜG Tutarı	-	GÜG Bütçe Karşılıkları

Sapmaların hesaplanmasını mümkün kılan birçok tekniğe ayrıntılı olarak değinilmiştir. Bu hesaplamalar matematiksel olarak gerçekleştirildiğinde sapmalar ayrıntılı bir şekilde hesaplanmış olacaktır. Ancak, tek başına matematiksel hesaplamalar bir anlam ifade etmemektedir.

Öyleyse, sapma analizlerinde sapmaları belirleyen matematik hesaplamalarının yapılması ve ilgililere rapor edilmesi yeterli değildir. Yöneticilerin, işletmenin verimliliği ve kârlılığını artıracak önlemleri alması gerekir (Koç-Yalkın, 1989:237).

Bu durumda, sapma analizlerinde önemli olan husus, matematiksel olarak hesaplanmış sapmaların uygun şekilde yorumlanması ve sapmaların hangi nedenlerden kaynaklandığının teşhis edilebilmesidir. Çünkü, sapmalarla ilgili yönetim kararının etkinliği, büyük ölçüde bu teşhisin doğruluğuna bağlıdır (Bursal ve Ercan, 1986:440).

Dolayısıyla, sapmalara nelerin neden olabileceğinin ve anlamlı sapmaların altında yatan sebeplerin önceden araştırılmasında yarar vardır.

#### **2.5.4. Bütçe Sapmalarının Meydana Gelme Nedenleri**

Bütçe sapmalarının matematiksel işlemler halinde hesaplanması oldukça zahmetli bir uğraştır. Ancak, bu uğraş sonucunda elde edilen bilgilerin doğruluğu işletme yönetiminin daha doğru ve etkin kararlar almasını sağlayacaktır.

Yönetimin bu kararları almasında matematiksel olarak hesaplanmış sapmaların yorumları da önem arz etmektedir. Öyle ki, yönetim hangi sapmanın olumlu ya da olumsuz olduğunu bilmenin yanı sıra bu sapmanın nedenlerini de ayrıntılarıyla bilmelidir. Bu yöneticinin kararlarında fazlasıyla etkinlik sağlayacaktır.

Sapmaların ayrıntılı nedenleri, muhasebe sisteminden sağlanan bilgilerle saptanmakla beraber, bütçe sapmalarının altında temelde dört unsur bulunmaktadır. Bunlar (Koç-Yalkın, 1989:237);

- a) İşletmede gerçekleştirilen verim derecesi ile ilgili etmenler,
- b) Direkt malzeme ve benzeri değerlerin satın alma fiyatlarında görülen dalgalanmalar,
- c) İşçilik ücretlerinde meydana gelen değişiklikler,
- d) Faaliyet hacminde görülen dalgalanmalar olarak ifade edilmektedir.

Öyleyse, sapma analizlerinde önemli olan matematiksel işlemler değil, bu işlemlerin sonucunda elde edilen sapmaların yorumlanması ve anlamlı sapmaların altında yatan nedenlerin bulunmasıdır.

Sapmaların değerlendirilmesi ve incelenmesinde anlamlı sapmaların altında yatan sebepleri tespit etmek için, öncelikli olarak şu olasılıklar göz önünde bulundurulmalıdır (Welsch, 1978:601-602):

- a) Sapmaların anlamlılıklarını değerlendirmek için hem olumlu hem de olumsuz sapmalar araştırılmalıdır,
- b) Sapmaların hatalı olmadığının anlaşılması için, muhasebe bölümü tarafından verilen bütçe hedefleri ve gerçekleşen verilerin her ikisi de incelenmelidir,
- c) Yönetim tarafından ani olarak alınan kararların herhangi bir sapmaya neden olup olmayacağı önceden araştırılmalıdır,
- d) Birçok sapma kolaylıkla belirlenebilir. Ancak, kontrol edilemez faktörlerin etkisi ile açıklanabilirler. Bu durum da dikkate alınmalı ve bu tür sapmalar için daha özenli çalışılmalıdır,
- e) Temelde kesin nedenleri belirlenemeyen sapmalara da ayrıca özen gösterilmelidir. Çünkü, bunlar açıklama gerektiren ve düzeltici faaliyete sebep olacak sapmalardır.

Sapma nedenlerinin analizinde belirtilen olasılıklarla birlikte, sapma analizinin temel amaçları da göz önünde tutulmalıdır. Ayrıca, olağanüstü koşullar daima dikkate alınmalıdır.

## 2.6. BÜTÇELEME FAALİYETLERİNDE KULLANILAN TAHMİNLEME YÖNTEMLERİ

Bütçe bir tahmin, bir öngörüdür. Bu nedenle, işletmenin gelecek yıl faaliyetlerini bütçelemek için, geçmiş yıl verilerini kullanarak istatistiksel yöntemlerle veya sezgisel yollarla gelecek tahmin edilebilir.

İşletme faaliyetlerinin bütçelenmesinde ilk olarak satış bütçesi düzenlenir. Çünkü, gelecek yıl faaliyetlerini öngörebilmek için, öncelikli olarak potansiyel müşteri talebini, yani, satışları tahmin etmek gerekir. Diğer faaliyet bütçeleri, satış bütçesinden yola çıkarak düzenlenir. Dolayısıyla, bütçeleme faaliyetlerinde satışların tahmin edilmesi oldukça önemlidir.

Bir başka ifadeyle, bütçelerin hazırlanmasında anahtar kalem, satış tahminleridir. Çünkü, stoklar, üretim, alımlar ve giderler zincirleme olarak birbirine ve sonuçta satışlara bağlıdır (Büyükmirza, 1998: 522).

Satışların tahmini sanıldığı kadar kolay bir süreç değildir. Etkin bir bütçelemenin ilk koşulu sağlıklı tahminlerin yapılmasından geçer. Bu nedenle, bütçeleme uygulamasında kullanılan tahminleme yöntemlerinin incelenmesi ve bu yöntemler içinde en sağlıklı olan yöntemin seçilerek, bütçeleme uygulamasının sağlam temellere dayandırılması gerekmektedir.

Satışların tahmin ve değerlemesi yöntemleri çok çeşitlidir. Genel olarak, satış tahminleri geçmiş yıllardaki satışların analizi ile gelecek için bir tahmin yapılmasına dayanır (Moore ve Jaedicke, 1988:677).

Literatürde çok fazla tahminleme yöntemi bulunmakla beraber, bu yöntemleri sezgisel ve istatistiksel yöntemler olarak gruplandırmak mümkündür.

### 2.6.1. Sezgisel Yöntemler

Sezgisel yöntemler adından da anlaşılacağı gibi, sezgilere dayanan yöntemlerdir. İşletmede çalışan ve konuyla ilgili olan yetkili kişilerin yargılarına dayanarak yapılan tahminleri içerir. Bu yöntemlerden bazıları şöyledir (Koç-Yalkın, 1989:93-96);

- Satış elemanlarının görüşleri,
- Yönetici yargıları,
- Uzmanların görüşleri vs.

### **2.6.1.1. Satış Elemanlarının Görüşleri**

Bu yöntemde satış elemanlarının tahmin yapması istenir. Satış elemanlarına tahmin formları dağıtılır ve satış elemanlarından bu formları kendi tahminleri doğrultusunda doldurmaları talep edilir (Büyükmirza, 1998:522).

Yöntemin amacı, satış esansında birebir gözlem yapma imkânı bulan satış elemanlarının deneyimlerinden yararlanmaktır.

İşletme yönetimi, her satış elemanından kendi bölgesi ile ilgili satış tahminlerini mamullere ve müşterilere göre yapmasını ister (Koç-Yalkın,1989: 94). Bu yönetime göre, gerekli olduğunda, satış elemanları tüketicilerle temas kurarak pazar araştırması da yapabilirler. Sonuç olarak, satış elemanları tarafından yapılan tahminler satış müdürlüğünde bir araya getirilip, gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra, üst yönetime sunulur.

Küçük işletmeler ile mamul sayısı az olan işletmeler tarafından uygulanabilen bu yöntemin tahminlerin etkinliğini artırması açısından sağladığı yararlar şu şekilde ifade edilebilir (Koç-Yalkın, 1989:96):

- a) Tahminde bulunma görevinin satış bütçe tutarlarını gerçekleştirmekten sorumlu olanlara verilmesi,
- b) Satış tahminlerinin müşteri ile çok yakın ilişkileri olan kişiler tarafından yapılması.

Bu yöntemin sakıncaları ise, şu şekilde özetlenebilir (Koç- Yalkın,1989:96):

- a) Satış elemanlarının tarafsız davranamama riskinin olması; çeşitli nedenlerle gereğinden fazla iyimser veya kötümser tahminlerde bulunabilirler,
- b) Satış elemanlarının bilgi düzeyi yeterli olmadığı için, genel ekonomik trendlere ağırlık verilememesi nedeniyle genel piyasa potansiyeli gereği gibi değerlendirilemeyebilir.

### **2.6.1.2. Yönetici Yargıları**

Bu yöntemde de yöneticilerin yargıları önem kazanmaktadır. İşletmede çalışan tüm yöneticilerin yargılarına yer verilmektedir. Ayrıca, onların kişisel görüşlerinin yanı sıra, tecrübelerinden de yararlanılmaktadır.

Yönetimin uygulamasında, genel müdür ve işletmede görev alan diğer departman müdürleri bir araya gelerek bir kurul oluştururlar. Kurulda yer alan her yönetici kendi kişisel görüşleri ve tecrübelerine dayanarak bir satış tahmininde bulunur. Her bir yöneticinin yapmış olduğu tahmin, genel müdür tarafından incelemeye alınır. Genel müdür kimi zaman yapılan satış tahminlerinin ortalamasını alarak bir sonuca

varır. Kimi zaman ise, kendi görüşlerine göre, bir satış tahmini yapar (Koç-Yalkın, 1989:97).

Bu yöntem, çabuk uygulanması ve çeşitli yöneticilerin görüşlerine yer verilmesi açısından yararlı bir yöntemdir. Ancak, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) tarafından sıklıkla kullanılan bu yöntem, geçmiş dönemlere ilişkin olaylar ve istatistiklerle desteklenmediği sürece, kaba bir tahminden başka bir niteliğe sahip olamaz (Koç-Yalkın, 1989:97).

#### **2.6.1.3. Uzmanların Görüşü**

Bu yöntemde ise, diğer sezgisel yöntemlerden farklı olarak, işletme içi karar vericilerden çok, işletme dışında bulunan ve konuyla ilgisi olan uzman kişilerin görüşlerine yer verilir.

Satış tahminleri pazarı iyi tanıyan uzmanların görüşlerine dayandırılan bu yöntemde, genellikle, dağıtıcı firma ve bayilerin görüşlerine yer verilir. Ayrıca, araştırmacı kuruluşların tahminleri de göz önünde bulundurulur. Konuyla ilgili tez hazırlamakta olan yüksek lisans ve doktora öğrencilerine firmada uygulama yapma olanağı sağlanarak, sonuçlardan yararlanılması da yine bu yöntem kapsamında yer almaktadır (Büyükmirza,1998:523).

Satış elemanları ve uzmanlarca yapılan satış tahminlerini içeren sezgisel yöntemler daha çok gözleme dayalı yöntemlerdir (Kurt, 1986:22). Bu yöntemlerde kişiler kendi görüşleri ve tecrübelerinin etkisi altında kalarak, objektiflikten uzak kabataslak tahminlerde bulunmaktadır.

#### **2.6.2. İstatistiksel Yöntemler**

Geçmiş dönemlere ilişkin sayısal verilerden yararlanarak, istatistiksel modeller aracılığıyla ileriye yönelik tahminleme yapmayı amaçlayan yöntemler istatistiksel yöntemlerdir (Kurt, 1986:22). Bu yöntemler sezgiden uzak, tamamen istatistiklere dayandırılan yöntemlerdir.

Özellikle modern işletmelerde bu tür istatistiksel yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir. Ancak, bu yöntemler sezgisel yöntemlere göre oldukça karmaşık ve uygulaması zor yöntemlerdir (Koç-Yalkın, 1989:97). Bu nedenle, küçük işletmeler (KOBİ'ler) bu tür karmaşık uygulamalardan kaçınmaktadırlar.

Satışların tahmin edilmesine yönelik literatürde pek çok istatistiksel yöntem bulunmakla beraber, bunların en yaygın olanları şöyledir (Koç-Yalkın, 1989:97-98; Büyükmirza, 1998: 522-523):

- Trend Analizi Yöntemi,
- Korelasyon Yöntemi,
- Doğrusal Regresyon Yöntemi vs.

#### **2.6.2.1. Trend Analizi Yöntemi**

Geçmişten bugüne kadar satışların göstermiş olduğu gelişme eğiliminin matematik- istatistik yaklaşımlarla belirlenmesi ve aynı eğilimin gelecekte de devam edeceğinin varsayımıyla yapılan tahminleme yöntemidir (Büyükmirza, 1998:522).

Bu yöntemde gelecek dönemin satış tahminleri yapılırken, konjonktürel ve mevsimlik dalgalanmalar göz önünde bulundurulmaktadır. Bunlarla birlikte, fiyat seviyesindeki değişiklikler de önemlidir (Koç-Yalkın, 1989:98).

Satış trendinin büyük dalgalanmalar göstermediği veya dalgalanmaların mevsimlik, ya da konjonktürel olarak karşımıza çıktığı durumlarda, başarı şansı yüksek bir yöntemdir. Ancak, düzensiz ve önemli dalgalanmalar söz konusu ise, bu yöntem tavsiye edilmez (Büyükmirza, 1998:523).

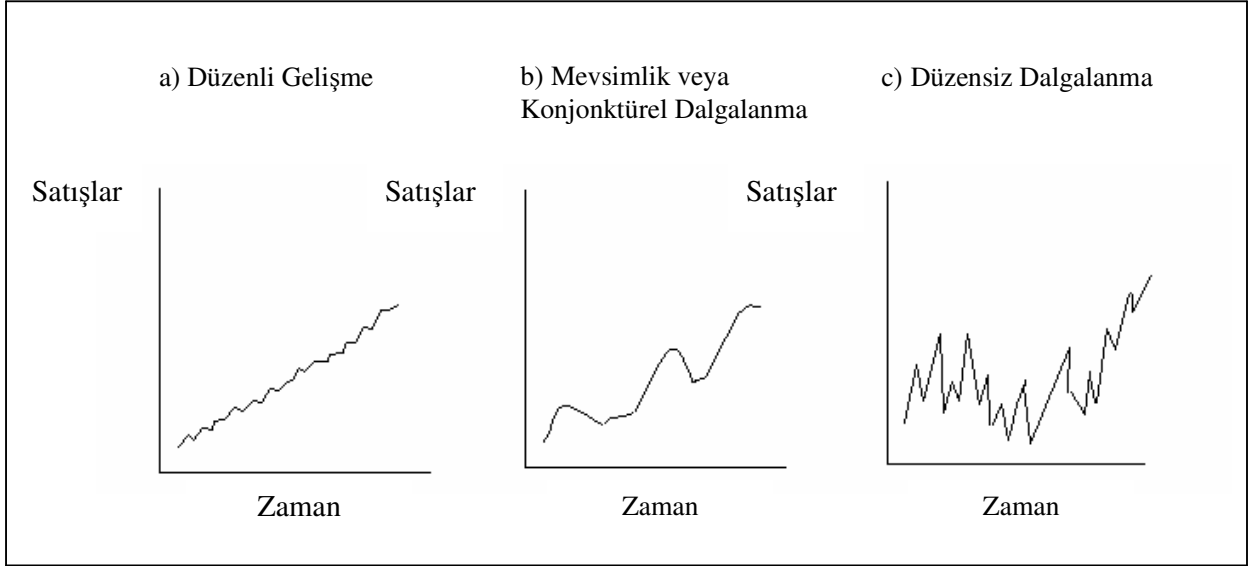
Bu yöntemde satış tahminleri için yapılması gereken işlemler şu şekildedir (Koç-Yalkın,1989:98):

- a) Yapılacak ilk işlem, cari trendleri temsil ettiği ölçüde, geriye doğru geçmiş dönemlere ilişkin fiili satış verilerini belirlemek ve bu verileri toptan eşya endeksi gibi bir endekse bölerek düzeltilmiş satış değerlerini hesaplamaktır. Daha sonra, çeşitli yöntemlerden yararlanılarak, düzeltilmiş satış değerlerinden, düzeltilmiş satış trendleri geliştirilir.
- b) İkinci işlem olarak, düzeltilmiş satış değerleri konjonktürel dalgalanmalar için seçilen veya geliştirilen endeksle çarpılır. Bu işlem sonunda konjonktürel dalgalanmalara göre düzeltilmiş satış değerleri hesaplanmış olur.
- c) Üçüncü işlemde, konjonktürel dalgalanmalara göre düzeltilmiş satış değerleri, işletme tarafından geliştirilen mevsimlik dalgalanmalar endeksi ile çarpılır. Böylece, konjonktürel ve mevsimlik dalgalanmalara göre düzeltilmiş satış değerleri hesaplanmış olur.
- d) Son olarak dördüncü işlemde ise, konjonktürel ve mevsimlik dalgalanmalara göre düzeltilmiş satış değerleri, fiyat seviyesindeki değişikliklere ilişkin endeksle çarpılır ve ilgili ayın satış tahmini hesaplanır.



Bu işlemler sonucunda, elde edilebilecek olan çeşitli satış trendleri Şekil 4’de sunulmuştur (Büyükmirza, 1998:523).

**Şekil 4: Çeşitli Satış Trendleri**



**Kaynak: Büyükmirza, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Tek Düzene Uygun Bir Sistem Yaklaşımı, Barış Yayınevi, Ankara 1998, s. 523.**

#### 2.6.2.2. Korelasyon Yöntemi

Satışların tahmininde kullanılan bir diğer istatistiksel yöntem korelasyon yöntemidir. Bu yöntemde esas olan, satışlarla satışları etkileyen diğer faktörler arasında ilişki kurmak ve bu ilişkinin gücünü ölçmektir.

Öyle ki, en az iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesine de “korelasyon” denir (Çil, 2002:267). Korelasyon, ilişki gücü yöntemi olarak da adlandırılan ve en az iki dizi arasındaki ilişkinin  $Y = a + bx$  doğrusal denklemi ile açıklamasını sağlayan bir yöntemdir (Kurt, 1986:28).

Bu yöntem, işletme mamûl satışları ile ilişkili genel ekonomi veya işletmenin bağlı olduğu endüstri koluna ilişkin temel seriler ile satışlar arasındaki korelasyonun ölçülmesine dayanır. Hesaplanan korelasyona göre, ilişkinin satış potansiyeli tahmin edilir.

Korelasyon yönteminde, değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini gösteren katsayıya “korelasyon katsayısı” denir. Standart sapma ve aritmetik ortalama bilindiği sürece korelasyon katsayısının hesaplanması oldukça kolaydır (Çil, 2002:271).

Korelasyon katsayısı çok çeşitli formüller aracılığıyla hesaplanabilir. Ancak, uygulama da sıklıkla kullanılan, en pratik formül, “Pearson Korelasyon Katsayısı” formülüdür.

Pearson korelasyon katsayısının formülü şöyledir (Çil, 2002:271):

$$r = \frac{\sum (X_i - \mu_x)(Y_i - \mu_y)}{N \cdot S_x \cdot S_y}$$

Burada;

$r$  : Korelasyon Katsayısını,

$X_i$  : Bağımsız değişken değerlerini,

$\mu_x$  : Bağımsız değişkenin aritmetik ortalamasını,

$Y_i$  : Bağımlı değişken değerlerini,

$\mu_y$  : Bağımlı değişkenin aritmetik ortalamasını,

$N$  : Değişken sayısını,

$S_x$  : Bağımsız değişkenin standart sapmasını

$S_y$  : Bağımlı değişkenin standart sapmasını ifade etmektedir.

Bu formül aracılığıyla, korelasyon katsayısı hesaplanabilir. Korelasyon katsayısı yani,  $r$  değeri daima +1 ile -1 arasında değer almaktadır. Katsayının sıfır çıkması değişkenler arasında ilişki olmadığını gösterir (Çil, 2002: 267). Korelasyon katsayısının 1’e yakınlığı iki değişken arasındaki ilişkinin kuvvetliliğini, sıfıra yakınlığı ise, ilişkinin güçlü olmadığını gösterir (Kurt, 1986:28).

Uygulamada geniş ölçüde başvurulmuş bu yöntem satışların tahmininde tek başına yeterli bir yöntem değildir. Uygulamada karşılaşılan temel sorun, genel ekonomiye veya işletmenin içinde bulunduğu endüstri koluna ait temel seri veya endekslerin sağlıklı olarak belirlenememesidir (Koç-Yalkın, 1989:99). Bu nedenle, yöntemde kullanılacak olan, genel ekonomiye ve endüstri koluna ilişkin satış endekslerinin güvenilirliği satış tahminlerinin güvenilirliği açısından son derece önemlidir.

#### **2.6.2.3. Doğrusal Regresyon Yöntemi**

Satışların tahminlerinin yapılmasında yaygın olarak kullanılan bir diğer yöntem ise, regresyon analizidir. Regresyon analizleri de korelasyon analizinde olduğu gibi, değişkenler arasındaki ilişkileri ölçen bir istatistiksel yöntemdir.

Korelasyon ile regresyon arasındaki fark, korelasyon değişkenler arasındaki ilişkiyi ifade eder. Regresyon ise, bu ilişkiyi bir denklem ile ifade eder. Böylece, bilinen değişken değerleri yardımıyla, bilinmeyen değişken değerleri tahmin edilir (Çil, 2002:282).

Regresyon analizleri kendi içerisinde çok çeşitli yöntemlerden oluşmaktadır. Ancak, satışların tahmininde kullanılan en yaygın regresyon yöntemi, basit doğrusal regresyon modeli içerisinde yer alan, en küçük kareler yöntemidir.

En küçük kareler yöntemi, satışların tahmin edilmesinde ilgili değişken serilerinin eğilimini  $Y = a + bx$  şeklinde bir doğrusal denklem aracılığıyla analiz eden istatistiksel bir yöntemdir.<sup>1</sup>

Bu yöntemde kullanılan  $Y = a + bx$  doğrusal denklemin de yer alan a ve b parametreleri şu formüller aracılığıyla hesaplanmaktadır (Kurt, 1989:25; Welsch, 1964:222):

$$a = \frac{\sum Y - b \sum X}{N}$$

$$b = \frac{N(\sum XY) - \sum X \cdot \sum Y}{N(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

Burada;

$\sum X$  : X değişkenlerinin toplamını,

$\sum Y$  : Y değişkenlerinin toplamını,

$\sum XY$  : X ve Y değişkenlerinin çarpımının toplamını,

$\sum X^2$  : X değişkenlerinin karelerinin toplamını,

$(\sum X)^2$  : X değişkenlerinin toplamının karesini ifade etmektedir.

Bu formüller aracılığıyla elde edilen a ve b parametreleri,  $Y = a + bx$  doğrusal denkleminde yerine koyularak, gelecekteki bir dönem için satış tahmini gerçekleştirilir.

<sup>1</sup> En Küçük Kareler Yöntemine ilişkin ayrıntılı bilgi için, bkz. Paul Newbold, “İşletme ve İktisat için İstatistik”, Literatür Yayınları, Yayın No:44, 2000, İstanbul.

## 2.7. KOBİ'LERDE BÜTÇELEMENİN ÖNEMİ

Bilindiği gibi, işletme bütçe sistemi, gelecekteki faaliyetlerin plânlanması, yürütülmesi ve kontrolü için bir yaklaşım tarzını ifade etmektedir. Dolayısıyla, işletme bütçeleri, yönetimin karar ve plânlarının biçimsel ve sayısal hale dönüştürülmesinde en etkin yönetim aracı olarak karşımıza çıkmaktadır (Koç-Yalkın, 1989:22). Bu durum, işletme bütçelerinin ve bütçelemenin bir işletme için ne kadar önemli ve gerekli olduğunu ortaya koymaktadır.

Kâr plânlaması ve kontrolünün yani, bütçelemenin, sadece çok büyük işletmelerde kullanılabileceği tartışılmaktadır. Ancak, genel olarak bütçelemenin bir çok firma için iyi bir fikir olduğu söylenebilir (Welsch, 1964:23).

Bu noktada, işletme bütçelerinin bir yönetim aracı olduğu göz önünde bulundurulursa, yönetimin var olduğu her örgüt için bütçelemenin zorunlu olduğunu söylemek de mümkündür (Koç-Yalkın, 1989:8-9).

Buna göre, bir işletmenin bütçelemeye ihtiyaç duyması için, boyutunun, içinde bulunduğu sektörün ve amacının ne olduğunun fazla bir önemi yoktur. İster üretim işletmesi, ister hizmet işletmesi olsun; ister küçük, ister büyük olsun ve ister kâr amacı gütsün, ya da gütmesin eğer, ortada bir örgüt varsa ve bir yönetimden söz ediliyorsa, orada bütçelemeye ihtiyaç duyulur.

Bununla birlikte, literatüre bakıldığında, bütçeleme söz konusu ise, genelde büyük üretim işletmeleri açısından konunun ele alındığı görülmektedir. Oysa, küçük işletmeler için de bütçelemenin vazgeçilmez bir yönetim aracı olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Özelikle, son yıllarda Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ) 'lerin dünya ekonomisindeki yeri ve önemi göz önüne alınırsa, büyük işletmelerde olduğundan çok daha fazla bir şekilde KOBİ'lerin plânlamaya ve kontrole yani, bütçelemeye ihtiyacı olduğu görülür.

Firma boyutu söz konusu olduğunda fark eden tek şey, büyük firmanın bütçeleme işlevi için küçük firmaya kıyasla, daha fazla denetçi personele ihtiyaç duymasıdır. Ayrıca, bütçeleme sürecindeki bir çok safhada yine küçük firmaya kıyasla, büyük firmalar daha fazla personele ihtiyaç duyacaktır (Welsch, 1964:24). Dolayısıyla, bütçeleme işlemi hem küçük hem de büyük işletmeler için gerekli ve yararlıyken, büyük işletmelerde daha zahmetli ve uzun bir süreci kapsamaktadır.

Bütçenin geleceğe dönük olarak hazırlanması, geleceğin ise, belirsizliklerle dolu olması, pek çok yöneticinin bütçenin yararına kuşku ile bakmasına neden olmaktadır. Özellikle, Türkiye gibi, istikrarın olmadığı ekonomilerde bu kuşku daha da belirginleşmektedir. Ancak, bulundukları endüstri kolunun lideri durumundaki bütün işletmelerde bütçeleme uygulamasıyla karşılanmasının sadece bir rastlantı olmadığı da bilinmelidir. Bu işletmelerin bugünkü lider konumlarına ulaşmalarındaki en büyük etkenlerden biri, bütçeleme ve bütçe kontrolüne verdikleri önem olmuştur (Büyükmirza, 1998:513).

Bütün bunlara paralel olarak, bugün hem AB’de hem Türkiye’de hem de dünyadaki diğer ekonomilerde büyük bir öneme sahip olan KOBİ’lerin gelişim süreçleri devam ederken, küçük olmaları ve çoğunun aile işletmesi olmasının getirdiği yönetsel sorunlarla karşı karşıya olduğu da bilinmektedir. Ayrıca, KOBİ’lerin başka birçok sorunun altında da yönetim sorunları yatmaktadır. Bu da yönetim işlevlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilememesi ve hâlâ birçok KOBİ’nin geleneksel yönetim anlayışı ile yönetilmesinden kaynaklanmaktadır.

Bu nedenle, etkin bir yönetimin en iyi aracı olan bütçeleme kâr plânlaması ve kontrolü sağlaması açısından KOBİ’lerde uygulanması gerekmektedir.

Neticede, bütçe oluşturma modern yönetime o kadar çok faydası vardır ki, hiçbir yönetim kâr plânlaması ve kontrolünü yani, bütçelemeyi yok sayamaz (Welsch, 1964:24).

Bütçeleme KOBİ’lere sağladığı yararlılıkları KOBİ’lerde yönetimin işlevleri açısından ele almak mümkündür. Bu yararlılıklar şu şekildedir.

#### **a) KOBİ’lerde Plânlama İşlevi:**

Plânlama, işletmede ne yapılacağının önceden kararlaştırılması veya neyin, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağının önceden belirlenmesi şeklinde ifade edilebilir. KOBİ’lerde diğer işletmeler gibi, bir seferlik veya sürekli plânlara, stratejik veya yönetsel plânlara, kısa, orta ve uzun süreli plânlara, genel veya işletmenin tüm bölümleriyle ilgili plânlara yapmak durumundadırlar.

KOBİ’ler yapıları itibarıyla uzun dönemli plânlama yapmamaktadırlar. Plânlamayı genelde işletme sahibi veya ortaklar yapmaktadır. İşletme sahibi veya ortaklar, örgütsel plânlara hazırlarken istatistik metodları yerine, sezgiye dayalı plânlama yoluna gitmektedirler. Ayrıca, bir plânlama uzmanı istihdam etmemektedirler. Bu durum, KOBİ’lerin yönetimi açısından önemli bir dezavantajdır. İşletme sahibi ve

ortakları yeterli eğitim almamış olmaları ve sezgisel yollarla plânlamaya gitmeleri nedeniyle, hata payı gittikçe artan kararlar almaktadırlar (Alpugan, 1988:160).

Bu noktada, KOBİ'lerin plânlama sorunlarının giderilmesinde bütçeleme ne kadar önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Çünkü, bütçeleme tamamen istatistiksel ve matematiksel metodlara dayanmaktadır. Ayrıca, etkin bir bütçeleme bu konuda iyi yetişmiş uzman personel tarafından yapılmaktadır. Bu da, KOBİ'lerde bütçeleme yapıldığı zaman uzman personelin de istihdam edileceğinin bir göstergesidir.

#### **b) KOBİ'lerde Örgütlenme İşlevi:**

Örgütlenme; organizasyon yapısının oluşturulması ile ilgili faaliyetler topluluğunun oluşturulduğu bir süreci ifade eder. Bu süreç, faaliyetleri anlamlı ve etkili bir şekilde gruplamak, bu grupları belirli örgüt, kademe ve mevkileri haline getirmek ve bu mevkilere uygun iş görenleri atama safhalarını içerir (Koçel, 2001:124).

KOBİ'lerin genelde büyük işletmelere göre, daha küçük bir örgütsel yapıya sahip olmaları bu işletmelerde işbölümü uygulamasını kolaylaştırmaktadır. KOBİ'lerde çalışan personelin hemen hepsinin birbirini tanıması işbölümünde kolaylık sağlamaktadır. Dolayısıyla, KOBİ'lerde kimin ne yapacağı, kimden emir alıp, kime emir vereceği açık bir şekilde belirlemiş durumdadır. Bu da KOBİ'ler için olumlu bir etken olarak göze çarpmaktadır. Ancak, küçük işletmelerde biçimsel yapılanmaya yeterince önem verilmemektedir. Çünkü, yönetici kimin ne yapacağını kendisi saptamaktadır. Bu da yöneticinin olmadığı zamanlarda işlerin aksamasına neden olabilmektedir (Müftüoğlu, 1991:120).

İşletme bütçe sistemi de, işletmede etkin bir bütçeleme gerçeğleştirilmesi için, iyi örgütlenmiş bir yapıyı gerektirmektedir. Öyleyse, işletme bütçe sisteminin varlığı, işletme içindeki etkin örgütlenmeyi de desteklemektedir. Böylelikle, etkin bir örgütlenmenin olduğu işletmelerde yöneticinin kısa süreli eksikliği aksamalara neden olmayacaktır.

#### **c) KOBİ'lerde Yürütme İşlevi:**

Yönetimin harekete geçirme ve motivasyon işlevi olarak da bilinen yürütme işlevi, işletmenin genel amaçlarının ve hedeflerinin elde edilmesini sağlayacak biçimde tüm işletme personelinin uyumlu bir şekilde faaliyette bulunmaya teşvik edilmelerini ifade etmektedir (Koç-Yalkın, 1989:28). Böylece, yürütme işlevi astların etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamaya ilişkin yönetim fonksiyonlarının tümünü içermektedir.

Son yıllarda, sadece liderlik işlevi olarak karşımıza çıkan yürütme işlevi, işlerin fiilen yapılma ve hedeflere ulaşılma safhalarını kapsar. Bu işlev aracılığıyla yönetici, çalışanlarla fiilen karşı karşıya gelir ve onları yönlendirir. Yönlendirme işlevi içerisinde, iletişim, liderlik ve motivasyon gibi süreçler bulunmaktadır (Koçel, 1999:82). Dolayısıyla, yürütme işlevi içerisinde haberleşme, motivasyon ve liderlik kavramları önem kazanmaktadır.

KOBİ'lerin yönetimle ilgili sorunları içerisinde liderlik, motivasyon ve haberleşme büyük önem taşımaktadır.

Beşerî davranışlarla ilgili olan bu işlevin ön koşulları etkili ve dinamik bir liderlik tarzı ile modern işletme bütçeleri sistemidir (Koç-Yalkın, 1989:29). İşletme bütçe sistemi, işletme içerisinde ihtiyaç duyulan etkin haberleşmeyi gerçekleştirir. Çünkü, sözlü ve yazılı olmak üzere ikiye ayrılan haberleşme yöntemlerinin tümünü kapsar ve işletmede resmî ve gayri resmî haberleşmeyi gerçekleştirir (Koç-Yalkın, 1989:30-31). Ayrıca, bütçeler aracılığıyla saptanan hedeflere ulaşmak için çaba gösteren personel bu sayede motive edilmiş olur. Yine, işletme bütçe sistemi her kademedeki çalışanın plânlama işlevine dolayısıyla, yönetime katılmasına olanak tanıdığından, motivasyon üzerinde olumlu etkileri söz konusudur.

#### **d) KOBİ'lerde Koordinasyon İşlevi:**

Yönetimin fonksiyonlarından koordinasyon, işletmede yer alan bütün fonksiyonlara ait alt faaliyetlerin, işletme temel amaç ve hedeflerinin elde edilmesini sağlayacak biçimde ve birbirleriyle dengeli olarak, uyumlu bir biçimde yürütülmesini öngörür (Koç-Yalkın, 1989:24).

Koordinasyon bütün işletmelerde olduğu gibi, KOBİ yönetimleri açısından da oldukça önemlidir. Çünkü, bu işlev, bir işletmenin yönetsel faaliyetlerini kolaylaştırmak ve başarı şansını artırmak için, departmanlar ve faaliyetler arasında uyum sağlanmasına yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Bu bağlamda, KOBİ'lerin en önemli koordinasyon sorununun KOBİ amaç, plân ve programlarının uyumlaştırılmaması olduğu söylenebilir.

Bununla birlikte, yönetime ait bu fonksiyonun etkin bir biçimde gerçekleştirilmesinde, bütçe sistemi kesin ve görülebilen katkılar sağlamaktadır. Kısacası, işletme bütçeleri sistemi etkili bir koordinasyon aracıdır. Çünkü, işletme bütçelerinin düzenlenmesine ve kontrolüne ilişkin prensipler koordinasyonun gerçekleştirilmesine yöneliktir (Koç-Yalkın, 1989:24). Örneğin, bütçe sistemine ilişkin katılma prensibi, koordinasyonun gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır.

İşletme bütçelerinin plânlanmasına bütün bölüm yöneticileri katıldıklarından, işletmenin genel amaçları ve diğer bölümlerin faaliyetleri hakkında kesin bilgilere sahip olurlar. Böylece, bölüm yöneticileri kendi bölüm faaliyetlerini, işletme genel amaçlarına ve diğer bölüm faaliyetlerine uyumlu olacak biçimde plânlamaya çalışırlar (Koç-Yalkın, 1989:24-25).

**e) KOBİ'lerde Denetim İşlevi:**

Denetim, yönetimin en son işlevi olup, birçok açıdan yönetime yarar sağlamaktadır. Bu işlev ile yönetici, gerçekleştirmek istediği amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını belirlemekte, gerçekleştirenler ile hedeflenenler arasında fark varsa bunları tespit etmekte ve nedenlerini araştırmaktadır (Koçel, 1999:82).

Daha açık bir anlatım şekliyle, denetim, işletme faaliyetlerinin belirlenen amaçlara ve politikalara göre, yürütülüp yürütülmediğini, bu amaç ve politikalardan sapmaların olup olmadığını kontrol eder. Eğer varsa, bu sapmaların nedenlerini belirler ve düzeltici önlemleri zamanında almaya çalışır (Koç-Yalkın, 1989:26).

KOBİ yöneticileri de genel olarak şu tür denetim alanları içinde iş görmektedirler:

- Personel yönetimi ile ilgili denetim,
- İşletme dışı, çevresel ilişkilerin denetimi,
- Tedarik aşamasından üretim sonrasına kadar denetim,
- Pazarlama kanallarının etkinliğine yönelik denetim,
- Yönetimsel faaliyetlerin denetimi,
- Finansal denetim.

Görüldüğü gibi, KOBİ'lerin denetim alanlarında da birçok konuda işletme bütçelerinin yararlılığı söz konusudur. Bütçeler aracılığıyla, hem personel denetimi, hem üretim aşamalarının denetimi, hem de nakit bütçesi, proforma gelir tablosu ve fon akış tabloları aracılığıyla finansal denetim kolaylıkla sağlanmış olur.

Bütçeleme denetim işlevine en büyük katkısı ise, iki noktada oluşmaktadır. Birincisi, bütçeleme tekniği standartların belirlenmesini sağlar, ikincisi ise, sapma analizlerinin yapılmasına imkân tanır. Bu iki önemli katkı sayesinde denetim işlevi daha etkin sonuçlar verir.

Neticede, işletme bütçeleri sistemi, KOBİ'lere faaliyet dönemi boyunca, yönetimin işletme faaliyetlerindeki olumlu ve olumsuz gelişmeleri en etkin biçimde izlemesine olanak sağlayarak, özellikle plânlama ve kontrol işlevlerinin gerçekleştirilmesinde önemli katkılar sağlamaktadır (Koç-Yalkın, 1989:28).



### **3. BÖLÜM: KOBİ'LERDE İŞLETME BÜTÇELERİNİN DÜZENLENMESİ ve BİR BÜTÇELEME UYGULAMASI**

KOBİ'lerde bütçeleme yapmanın etkin bir plânlama ve kontrol açısından fazlasıyla yararlı olduğu bilinen bir gerçektir. Ancak, bütçeleme faaliyetlerinin bu yararları sağlayabilmesi için, bütçelerin çok dikkatlice ve özenle düzenlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle, bütçelerin uygulama da nasıl düzenleneceği önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu sorun KOBİ niteliği taşıyan herhangi bir işletmede bütçeleme uygulaması yapılarak çözülebilir. Çalışmanın bu bölümünde uygulamaya yer verilmiştir. Bu uygulama için, küçük ölçekli bir KOBİ olan ve Aydın ilinin Nazilli ilçesinde faaliyet gösteren BİREKSAN Birlik Emek İmâli ve Pazarlama Sanayi Ticaret Ltd. Şti. seçilmiştir. BİREKSAN'a ait geçmiş 10 yıllık verilerden yararlanılarak, 2007 yılına ilişkin işletme bütçeleri düzenlenecektir. Böylelikle, bir bütçeleme uygulaması gerçekleştirilmiş olacaktır.

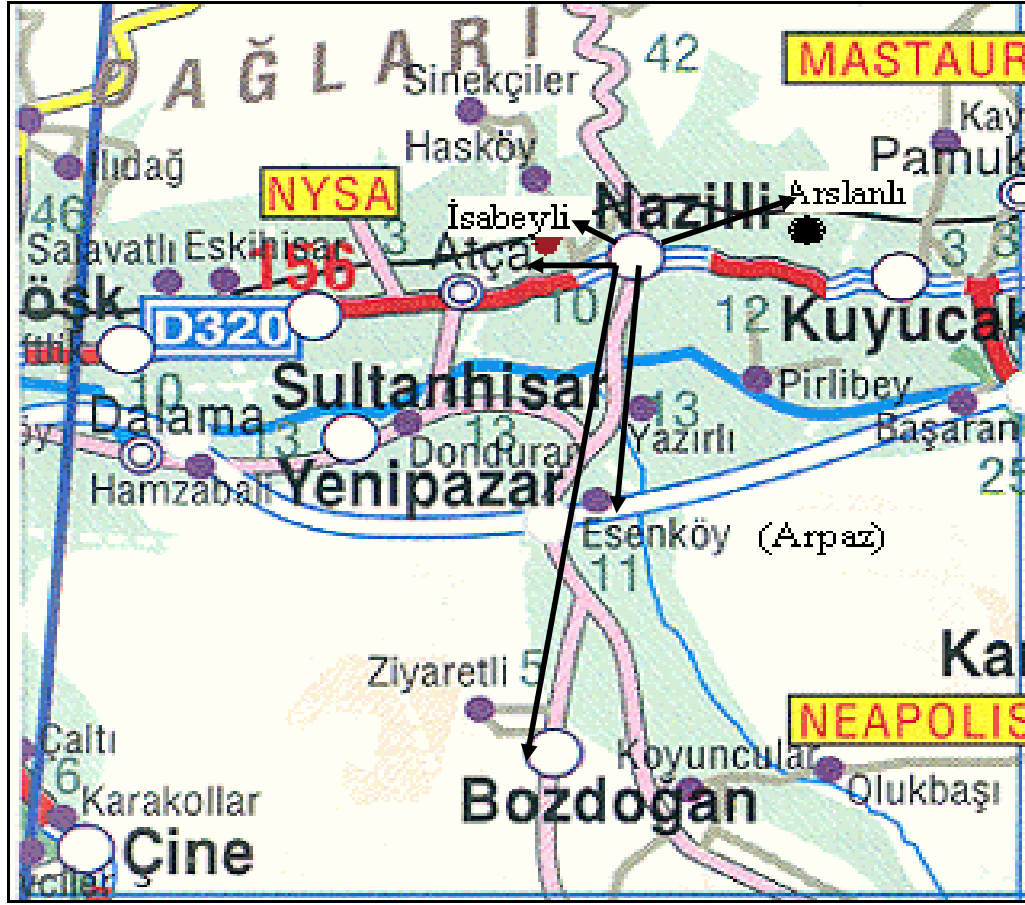
#### **3.1. BİREKSAN EKMEK İMÂLİ ve PAZARLAMA SANAYİ TİCARET LTD. ŞTİ.**

BİREKSAN, 11.06.1994 tarihinde Aydın ilinin Nazilli ilçesinde kurulmuştur. BİREKSAN ekmek imâli ve pazarlama şirketinin kurucuları; Bahri KUM öncülüğünde ki Reşat OFLİOĞLU, İbrahim VAROL, Mustafa SUBAŞI ve Şahin SUBAŞI adlı diğer beş ortaktır.

13 yıllık bir geçmişi olan BİREKSAN, kurulduğu tarihten bugüne, Nazilli ve çevresindeki diğer ilçe ve beldelerde ekmek talebini karşılayacak düzeyde üretim yapmaktadır. Bozdoğan, Atça, Esenköy (Arpaz) bu ilçelerin başında gelmektedir. Arslanlı ve İsabeyli ise, satışın yoğun olarak gerçekleştirildiği beldelerdendir.

BİREKSAN'ın ekmek satışını gerçekleştirdiği çevre ilçe ve beldeleri gösteren bir harita Şekil 5'de sunulmuştur.

Şekil 5: Nazilli ve Çevresindeki İlçe ve Beldeleri Gösteren Harita



Şekil 5’de de görüldüğü gibi, ekmek satışının gerçekleştirildiği bölgeler oklarla işaretlenmiştir.

BİREKSAN ekmek imâli ve pazarlama şirketi, ekmek üretimini üç ayrı fırında gerçekleştirmektedir. Bu üç fırın Nazilli’nin değişik yerlerinde kurulmuştur. Başlangıçta üç ayrı kişiye ait olan bu fırınlar, 1994 yılında fırın sahiplerinin bir araya gelerek bir şirket kurmasıyla beraber, bu tarihten itibaren, BİREKSAN çatısı altında üretim yapılmaya başlanmıştır.

Fırınlardan biri aşağı Nazilli diye bilinen Sümer Mahallesi’nde, diğer ikisi ise, Cumhuriyet ve Zafer Mahallesi’nde bulunmaktadır. BİREKSAN kurulduğu günden beri ekmek üretimini bu üç fırında gerçekleştirmekte olup, gelecek plânları içinde bu üç fırının birleştirilerek modern bir fabrika haline dönüştürülmesi fikri vardır.

Bu bağlamda, BİREKSAN yöneticilerinin gelecek hedefleri arasında, en geç 2010 yılına kadar Nazilli ve çevresine hitap eden, el değmeden otomatik makinelerle

günde 150.000 ekmek kapasiteli, tünel tipi fırınlarla donatılmış modern ekmek fabrikası kurma isteği vardır.

Mevcut üç fırındaki ekmek üretimi, matador ve döner fırın dediğimiz pişirme esnasında bekleme süreleri olan eski tip fırınlarda gerçekleştirmektedir. Yapılması plânlanan modern tesiste yer alacak olan tünel tipi fırınlarda ise, bekleme süresi yoktur. Seri retim söz konusudur.

Mevcut işleyen üretim sisteminde hamur kazanında yoğrulan hamur, ekmek arabaları aracılığıyla fırınlara taşınır. Fırının türüne göre bir ekmek arabasının aldığı ekmek adeti değişmektedir. Örneğin, bir matador fırına ait ekmek arabasında 340 adet ekmek bulunmaktadır. Döner fırın da ise, bir ekmek arabası 192 adet ekmek taşımaktadır. Dolayısıyla, döner tipi fırınlarda bir seferde 192 ekmek pişirilebilirken, matador fırında 340 adet ekmek pişirilebilmektedir.

Üretimde kullanılan ekmek hamur kazanını, matador fırını ve döner fırını gösteren fotoğraflar sırasıyla Şekil 6, Şekil 7 ve Şekil 8’de sunulmuştur.

**Şekil 6: Hamur Yoğurma Kazanı**



Bu kazanda ekmek hamuru yoğrulmaktadır. Ekmeğin hammaddesi olan un, maya, su, tuz ve katkı maddesi bu kazanda bir araya getirilir ve hamur kıvamını alana dek yoğrulur. Yoğurma işleminden sonra hamur yarım saat kadar bekletilir ve ardından fırınlara verilmek üzere fırın arabalarına yerleştirilir.

**Şekil 7 : Matador Fırının Resmi**



Şekil 7’de yer alan resimde görülen fırının hemen önündeki ekmek arabası aracılığıyla ekmekler fırına getirilir. Daha sonra, ekmekler fırının önündeki banttan fırına verilir.



Şekil 8: Döner Fırının Resmi

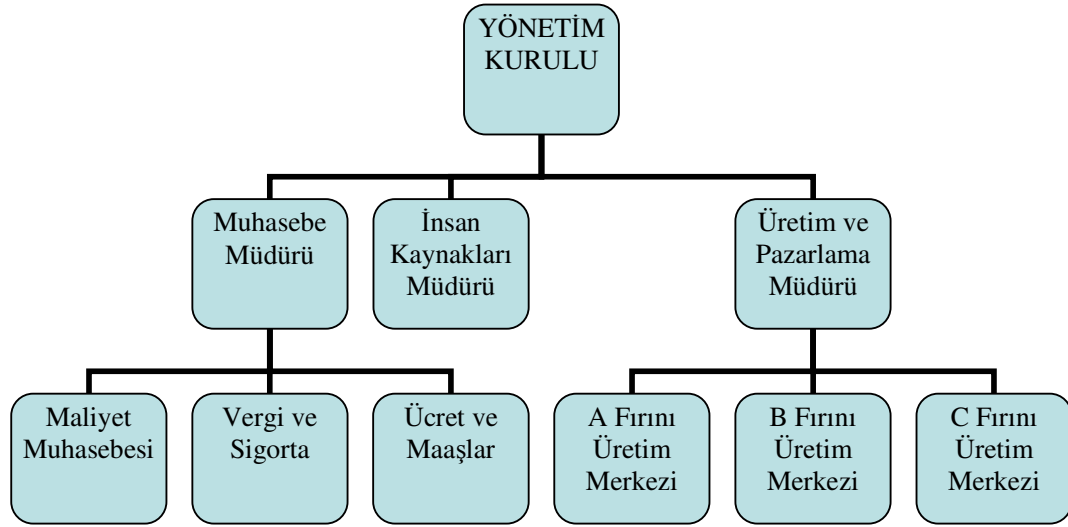


Şekil 8’de görülen döner fırına ise, ekmekler döner fırını ekmek arabaları ile getirilir. Ekmekler fırının içine bu araba ile yerleştirilir. Daha sonra, belli bir süre ekmeğin pişmesi için beklenir.

Geleceğe yönelik büyüme hedefleri olmakla beraber, BİREKSAN firması bugün hâlâ 25 çalışanı ile küçük bir şirket olarak Nazilli ve çevresinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Toplam 25 çalışanı ve günlük % 50 üretim kapasitesiyle BİREKSAN küçük ölçekli bir KOBİ olarak tanımlanabilmektedir.

Küçük bir işletme olan, BİREKSAN firmasının örgüt yapısı karmaşık değildir. Bu nedenle, örgüt içi haberleşme ve iletişim kolaylıkla gerçekleştirilmektedir. Örgüt içinde tüm görev ve sorumluluklar özenle belirlenmiştir. BİREKSAN'ın örgüt yapısı Şekil 9'da sunulmuştur.

**Şekil 9: BİREKSAN Ltd. Şti.'ye Ait Örgüt Şeması**



Şekil 9'dan da görüldüğü gibi, örgüt şeması muhasebe, insan kaynakları ve üretim ve pazarlama bölümleri olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Bu üç bölümün yetkili müdürleri yönetim kuruluna bağlıdır.

Yönetim kurulu şirket ortaklarından oluşmaktadır.

Üretim ve pazarlama bölümü müdürüne, üretimin gerçekleştirildiği üç ayrı fırın bağlıdır. Üretim ve pazarlama bölümü müdürü, üç ayrı fırında gerçekleştirilen üretimden ve satışlardan sorumludur. Muhasebe bölümü müdürü, maliyet hesaplarından, vergi ve sigorta ödemelerinden ve işçi ücret ve maaşlarından sorumludur. İnsan kaynakları müdürü ise, işçi ve personel alımlarından sorumludur.

Böylece, BİREKSAN ekmek imâli ve pazarlama şirketinin küçük ve basit bir örgüt yapısına sahip olduğu görülmektedir. Tüm KOBİ'lerde olduğu gibi, bu yapının

getirdiği birçok avantaja sahip olan BİREKSAN, küçük olmanın yarattığı birçok sorunla da karşı karşıyadır.

Özellikle, geleceğe yönelik büyüme hedefleri içinde olan BİREKSAN'ın etkin bir plânlamaya ihtiyacı vardır. Ancak, BİREKSAN'da giderlerin kontrol altına alınmasına yönelik olarak maliyet hesapları üzerinde ciddiyle durulmasına rağmen, sağlıklı bir bütçeleme yapılmamaktadır. Oysa, geleceğe yönelik yapılan plânların sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için, bütçeleme yapılması gereklidir.

### **3.2. BİREKSAN EKMEK İMÂLİ ve PAZARLAMA SANAYİ TİCARET LTD. ŞTİ.'DE İŞLETME FAALİYET BÜTÇELERİNİN DÜZENLENMESİ**

İşletme faaliyet bütçelerinin düzenlenmesi, bütçeleme sürecinde önemli bir yere sahiptir. Bu süreçte işletmenin tüm faaliyetlerine ilişkin bütçeler düzenlenir. Satış, üretim, direkt ilk madde ve malzeme, direkt işçilik bütçelerinin yanı sıra, faaliyet gider bütçeleri de bu sürecin içinde yer alır. Bu bütçelerin tümüne ilişkin uygulamalar sırasıyla gerçekleştirilecektir. İlk sırada, satış bütçesi yer almaktadır. Çünkü, satış bütçesi, diğer bütçelerin tümüyle bağlantılı olan bütçedir.

#### **3.2.1. Satış Bütçesi ve Düzenlenmesi**

Satış bütçesi, pazar araştırmalarına dayanılarak gelecek dönemde satışların miktar ve fiyat olarak, mamûl türleri ve satış bölgeleri bakımından, üçer aylık veya aylık dönemlere dağılımını tahmin etmeyi konu edinen bütçe çeşididir (Peker, 1988:385).

İşletme bütçeleri içinde, satış bütçesi öncelikli bir yere sahiptir. Çünkü, diğer faaliyet bütçelerinin düzenlenmesi satış bütçesine bağlıdır.

Böylelikle, işletme bütçe sistemi içinde satış bütçesi ilk önce düzenlenmesi gereken bütçe olarak belirlenmiştir. Başka bir deyişle, satış bütçesi işletme bütçelerinin baz bütçesidir (Koç-Yalkın, 1989:87). Bu nedenle, satış bütçesinin doğruluğu ve etkinliği, önemli ölçüde diğer bütçeleri de etkiler (Haftacı, 2005:32).

Satış bütçesi, belirlenen hedeflere ulaşmak için, alınacak kararları özetleme amacı taşır (Kurt, 1986:17). Ancak, asıl amacı, hangi mamûllerin hangi fiyattan satılacağını tahmin etmek ve işletmenin plânlanan satış hâsılatını belirlemektir (Haftacı, 2005:32).



Satış bütçesinin hazırlanmasında öncelikli olarak ele alınması gereken husus, hedeflenen ürün satışları ve fiyatlarıdır. Bu nedenle, geçmişe ilişkin satış verilerinin elde edilmesi ve bu veriler analiz edilerek, geleceğe yönelik potansiyel mamûl satışları ve mamûl fiyatları tahmin edilmelidir (Kurt, 1986:21).

Satış bütçesi düzenlenirken, şu unsurların da incelenerek göz önünde bulundurulması uygun olur (Akdoğan, 1998:618):

- a) Geçmişteki satışların incelenmesi,
- b) İşletme içi etmenlerin incelenmesi,
- c) İşletme dışı etmenlerin incelenmesi,
- d) Satış elemanları raporlarının değerlendirilmesi ve
- e) Pazar analizinin yapılması.

Satış bütçesinin hazırlanmasında en önemli unsur, satışların tahminidir. Bu nedenle, satışların olabildiğince etkin bir biçimde tahmin edilmesi gerekmektedir. Tahminler gerçeğe ne kadar yakın olursa, bütçeleme faaliyetlerinin etkinliği de o derece yüksek olur.

Bilindiği gibi, her sanayi dalı ve her firma diğerlerinden farklı özelliklere sahiptir. Doğal olarak her firmanın içeriği de dış görünümü de birbirinden farklıdır. Dolayısıyla, her firma satışlarını tahmin ederken diğerlerinden farklı yollara başvurabilecektedir. Ancak, genel olarak satış tahminleri geçmiş yıllara ilişkin satışlarla gelecek için bir tahmin yapılmasını içerir (Moore ve Jaedicke, 1988:677).

Bu bağlamda, BİREKSAN Ltd. Şti.'nin satış bütçesinin düzenlenmesinde geçmiş 10 yıllık satış verilerinden yararlanılarak, bir basit doğrusal regresyon modeli olan, en küçük kareler yöntemi ile satışlar tahmin edilmiştir.

En küçük kareler yönteminin uygulanmasında, BİREKSAN Ltd. Şti.'ye ait 1997–2006 yılları arasındaki satış verileri kullanılarak, 2007 yılı satış bütçesi düzenlenmiştir.

Geçmiş yıllara ilişkin bu veriler ışığında en küçük kareler yöntemine göre,  $Y = a + bx$  doğrusal denklemi oluşturulabilir. Ancak, bu denklemin oluşturulabilmesi için, öncelikli olarak a ve b parametrelerinin değerlerinin hesaplanması gerekmektedir. Bu parametrelerin hesaplanmasında gerekli olan işlemler ise, bir tablo aracılığıyla kolaylıkla gerçekleştirilebilir.

En küçük kareler yöntemine göre 2007 satış miktarı hesaplamaları Çizelge 14'de sunulmuştur.

**Çizelge 14: En Küçük Kareler Yöntemine Göre Satış Miktarları Hesaplamaları**

<b>EKKY Göre 2007 Satış Miktarı Tahmini</b>			
<b>Yıllar(X)</b>	<b>Satış Miktarları (Y)</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>X.Y</b>
1	1.811.688	1	1.811.688
2	3.114.407	4	6.228.814
3	2.293.809	9	6.881.427
4	2.012.193	16	8.048.772
5	2.092.391	25	10.461.955
6	2.577.505	36	15.465.030
7	2.254.358	49	15.780.506
8	3.011.844	64	24.094.752
9	2.610.644	81	23.495.796
10	3.124.449	100	31.244.490
<b>ΣX : 55</b>	<b>ΣY: 24.903.288</b>	<b>ΣX<sup>2</sup>: 385</b>	<b>ΣXY: 143.513.230</b>

Çizelge 14’de yer alan veriler, a ve b parametrelerinin hesaplanmasında kullanılan formüllerde yerine koyulmalıdır. Veriler formüle yerleştirilip, gerekli matematiksel işlemler yapıldığında, a parametresi; 2.053.986 gibi bir değer, b parametresi ise; 79.335 gibi bir değer almaktadır.

Böylece,  $Y = a+bx$  doğrusal denklemi;  $Y = 2.053.986 + 79.335 (x)$  şeklinde oluşur. Öyleyse, oluşan doğrusal denklemden hareketle 2007 yılı için bir satış miktarı tahmin edilebilir. Bu durumda;  $Y = 2.053.986 + 79.335 (11)$  işleminin sonucu olarak, 2007 yılı satış miktarı 2.926.671 adet ekmek olarak hesaplanır.

Genel ekonomi ve sektör analizleri sonucunda, 2007 yılı için ekmeğin birim satış fiyatında bir artış beklenmemektedir. 2006 yılında olduğu gibi, yine 0,30 yeni kuruş değerinde bir birim ekmek fiyatının sabit kalacağı tahmin edilmektedir. Böylelikle, bu varsayım altında 2007 yılı için toplam satış tutarı şu şekilde tahmin edilmektedir:

$$\begin{aligned} \text{Toplam Satış Tutarı}_{(2007)} &= \text{Tahmin edilen satış miktarı} \times \text{Birim ekmek satış fiyatı} \\ \text{Toplam Satış Tutarı}_{(2007)} &= 2.926.671 \times 0,30 \\ \text{Toplam Satış Tutarı}_{(2007)} &= \underline{878.001 \text{ YTL}} \end{aligned}$$

2007 yılı için, yıllık toplam satış miktarı ve tutarı hesaplanmakla beraber, satış bütçesinin düzenlenmesi için bu veriler tek başına yeterli değildir. Bunlara ilave olarak, üçer aylık dönemler itibarıyla satış miktarlarının da tahmin edilmesi gerekmektedir.

Bu bağlamda, geçmiş 10 yıla ilişkin verilerden hareketle, üçer aylık dönemlerin gerçekleşen satış miktarları toplam satışlara oranlanmış ve her bir dönem için toplam satışlar içindeki ortalama payları hesaplanmıştır. Yapılan bu hesaplamalar sonucunda,

- I. üç aylık dönem için, toplam satışların %23'ünün,
- II. üç aylık dönem için, %24'ünün,
- III. üç aylık dönem için, %26'sının ve
- IV. üç aylık dönem için toplam satışların %27'sinin gerçekleşeceği

tahmin edilmiştir.

Bütün bu hesaplamalar sonucunda BİREKSAN Ltd. Şti.'ye ait 2007 yılı üçer aylık dönemler itibariyle düzenlenen satış bütçesi Çizelge 15'de sunulmuştur.

**Çizelge 15: BİREKSAN Ltd. Şti.'nin 2007 Yılı Satış Bütçesi (Üçer Aylık Dönemler İtibariyle)**

Mamûl	Nazilli ve Çevresi		
	Satış Miktarı (adet)	Birim Satış Fiyatı (YTL)	Satış Tutarı (YTL)
I. üç aylık dönem	673134	0,3	201940
II. üç aylık dönem	702401	0,3	210720
III. üç aylık dönem	760934	0,3	228280
IV. üç aylık dönem	790201	0,3	237060

BİREKSAN Ltd. Şti.'ye ait 2007 yılı genel satış bütçesi ise, Çizelge 16'da sunulmuştur.

**Çizelge 16: BİREKSAN Ltd. Şti.'nin 2007 Yılı Genel Satış Bütçesi**

Satış Bölgesi	Nazilli ve Çevresi		
MAMÛL	Satış Miktarı (adet)	Birim Satış Fiyatı (YTL)	Satış Tutarı (YTL)
Ekmek	2926671	0,3	878001

BİREKSAN firması tek bir ürünle tek bir bölgeye satış yaptığı için, satış bütçeleri kolaylıkla düzenlenmiştir. Satış bütçelerinin düzenlenmesinin ardından, bu bütçe'deki satış verilerinden hareketle üretim bütçesi düzenlenebilir.

Sonuç olarak, görülmektedir ki, satışlara ilişkin tahminleme çalışmaları, endüstriyel işletmelerin geleceği açısından, özellikle KOBİ'ler için, son derece önemlidir.

### 3.2.2. Üretim Bütçesi ve Düzenlenmesi

Üretim bütçesi, bütçelenmiş satışları karşılamak için, bütçe döneminde üretilmesi gereken mal miktarının tahmin edilmesidir. Böylece, üretim bütçesinde, bütçelenmiş satışları karşılayacak ve stokların işletme yönetiminin plânladığı düzeyde tutulmasına olanak verecek biçimde, bütçe dönemlerinde her mamûlden kaç birim üretileceği gösterilmiş olur (Akdoğan, 1998: 620-621).

Daha geniş bir ifadeyle üretim bütçesi, endüstriyel işletmelerin, satış politikaları doğrultusunda, endüstriyel malların belli özellikte ve miktarda, belirlenen zaman sürecinde en ekonomik maliyetlerle üretiminin yapılmasını amaçlayan ve bu amaca ulaşmak için, elde bulunan üretim faktörlerinin ve olanaklarının, programlanması ve sonuçlarının kontrol edilmesi için, yürütülen çalışmaları özetleyen bir faaliyet bütçesidir (Kurt, 1986:35).

Üretim bütçesinin düzenlenmesinde ilk aşama, stok politikalarının belirlenmesidir. İkinci aşamada ise, üretilcek mamûl miktarları belirlenir. Bu miktarların belirlenmesi, satış bütçesi ile stok politikalarına dayandırılır. Bu verilere göre, üretim bütçesinin yapısı şu formülle açıklanabilir (Koç-Yalkın, 1989:106):

$$\text{Üretim Bütçesi} = \text{Satış Bütçesi} - \text{Mamûl Stok Değişiklikleri}$$

Formülden de anlaşılabileceği gibi, üretim bütçesinin amacı, üretim plânlamasında sıklıkla karşılaşılan bir sorun olan, satışlar, stoklar ve oluşan üretim düzeyleri arasın da bir denge sağlayabilmektir. Bu denge sağlanamadığı süreç, diğer bütçelerde olumsuzluklarla karşılaşılması olası bir durumdur (Haftacı, 2005:33).

Öyleyse, üretim bütçesinin düzenlenebilmesi için, öncelikle satış bütçesinde yer alan satış miktarları verilerinin üretim bütçesine aktarılması gerekmektedir. Daha sonra, işletmenin stok politikaları doğrultusunda belirlenen dönem başı ve dönem sonu stok miktarları üretim bütçesine aktarılmalıdır. Son olarak, yukarıdaki formül dikkate alınarak, gelecek dönem için üretilmesi gereken üretim miktarı elde edilir.

Daha önce de belirtildiği gibi, bütçeler her firmanın kendi yapısına göre şekillenmektedir. Üretim bütçesinin düzenlenmesinde de firmanın kendi stok politikası önemlidir. Ancak, bazı firmaların ürettikleri ürünün niteliği dolayısıyla stok

bulundurması mümkün değildir. BİREKSAN Ltd. Şti.'nin de faaliyet konusu ekmek üretimi olması nedeniyle, stokta ürün bulundurması, yani, ekmeğin stoklandırılması mümkün değildir. Bu nedenle, BİREKSAN Ltd. Şti.'ye ait 2007 yılı üretim bütçesi düzenlenirken, dönem başı ve dönem sonu stokları sıfır kabul edilecektir.

Bu veriler ışığında düzenlenen, BİREKSAN Ltd. Şti.'ye ait 2007 yılı üretim bütçesi Çizelge 17'de sunulmuştur.

**Çizelge 17 : BİREKSAN Ltd. Şti.'nin 2007 Yılı Üretim Bütçesi**

	<b>MAMÛL</b>
<b>ÜRETİME İLİŞKİN AÇIKLAMALAR</b>	Ekmek
Bütçelenmiş Ürün Miktarları	2.926.671
Dönem Sonu Ürün Stoku (+)	0
Toplam Ürün	2.926.671
Dönem Başı Ürün Stoku (-)	0
<b>BÜTÇELENMİŞ ÜRETİM TOPLAMI</b>	<b>2.926.671</b>

Çizelge 17'de sunulan üretim bütçesine göre, BİREKSAN Ltd. Şti.'de 2007 yılı için üretilmesi gereken toplam ekmek miktarı 2.926.671 adet olarak tahmin edilmiştir.

Uygulama süreci, üretim bütçesinin düzenlenmesinin ardından, üretimde kullanılan direkt ilk madde ve malzemeye ilişkin çeşitli bütçelerin düzenlenmesiyle devam etmektedir.

### **3.2.3. Direkt İlk Madde ve Malzeme Bütçeleri ve Düzenlenmesi**

İşletme faaliyet bütçelerinin önemli bir kısmını oluşturan direkt ilk madde ve malzeme (DİMM) bütçeleri, DİMM miktar bütçesi, DİMM satın alma bütçesi, DİMM stok bütçesi ve DİMM kullanım bütçesinden oluşmaktadır. Bu bütçelerin tümü aşağıda sırasıyla düzenlenmiştir.

Bu ilk madde ve malzeme bütçelerinin her birinin düzenlenmesinde, bütçeleme sürecinin iki temel hedefi söz konusudur. Bunlar, kontrol ve ürünün maliyetinin belirlenmesidir (Welsch, 1978:247).

#### **3.2.3.1. DİMM Miktar Bütçesinin Düzenlenmesi**

Üretim hacmi için gerekli olan, DİMM miktarlarına ilişkin tahminleri içeren bütçe, DİMM miktar bütçesidir (Akdoğan, 1994:623).

DİMM miktar bütçesi, üretim bütçesindeki verilerden yola çıkarak düzenlenir. Bu bütçe, üretimde kullanılacak ilk madde ve malzemenin plânlanmasını sağlar. Ayrıca, DİMM miktar bütçesinde yer alan veriler satın alma ve kullanım bütçelerinin düzenlenmesinde kullanılır. Böylece, DİMM miktar bütçesi, diğer DİMM bütçelerinin düzenlenmesine de yardımcı olur.

BİREKSAN Ltd. Şti.'ye ait 2007 yılı üretim bütçesinden alınan bazı verilerin de yardımıyla düzenlenen, 2007 yılı BİREKSAN Ltd. Şti.'ye ait DİMM miktar bütçesi Çizelge 18'de sunulmuştur.

**Çizelge 18 : BİREKSAN Ltd. Şti.'nin 2007 Yılı DİMM Miktar Bütçesi**

İlk Madde ve Malzeme	Ekmek Mamûlü		Gerekli DİMM Miktarı
	Üretim Miktarı(Adet)	Birim Kullanımı	
Un (kg)	2.926.671	0,16kg/br	468.267kg
Tuz (kg)	2.926.671	0,002kg/br	5.853kg
Maya (kg)	2.926.671	0.0006kg/br	1.756kg
Su (lt)	2.926.671	0.09lt/br	263.400lt
Katkı Maddesi (kg)	2.926.671	0.0008kg/br	2.341kg

Çizelge 18'de de görüldüğü gibi, ekmek üretimi için beş çeşit ilk madde ve malzeme bulunmaktadır. Bunlar; un, tuz, maya, su ve katkı maddesidir. Her bir ilk madde ve malzemenin bir ekmek üretimi için gerekli birim kullanım oranı farklıdır. Bu nedenle, her birinin toplam üretim içindeki miktarları da farklı olmaktadır. Bu miktarlar, her bir ilk madde ve malzeme için, birim kullanım oranlarının toplam ekmek üretim miktarı ile çarpılması şeklinde hesaplanmaktadır.

Bu hesaplama şu şekilde formüle edilebilir (Koç-Yalkın, 1989:124):

$$\text{Üretim İçin Gerekli DİMM Miktarı} = \text{Üretim Miktarı} \times \text{DİMM Birim Kullanımı}$$

### 3.2.3.2. DİMM Satın Alma Bütçesinin Düzenlenmesi

DİMM satın alma bütçesi, üretim için gerekli direkt ilk madde ve malzeme miktarlarının toplam satın alma maliyetini belirleyen bütçedir (Koç-Yalkın, 1989:120).

DİMM satın alma bütçesinde, satın alınacak ilk madde ve malzemenin miktar ve tutar olarak tahmini yer almaktadır. Bu tahmin, büyük ölçüde direkt ilk madde ve malzeme miktar bütçesindeki verilerden yararlanılarak, yapılmaktadır (Akdoğan, 1998:625).

DİMM satın alma bütçesine ilişkin bütçeleme faaliyetlerinin gerçekleştirildiği sırada, DİMM satın alma düzeylerinin devamlılığına dikkat edilmelidir. Bu durum, üretim bütçesindeki hedeflere ulaşmak ve etkin gider kontrolünün sağlanması açısından gereklidir (Kurt, 1986: 46).

DİMM satın alma bütçesinin düzenlenmesinde genel olarak şu formülden yararlanılmaktadır (Akdoğan, 1998:625):

Üretim İçin Gerekli DİMM Miktarı	xxx
Dönem Sonu DİMM Stoku	<u>+ xx</u>
	xxxx
Dönem Başı DİMM Stoku	<u>- xx</u>
Satın Alınacak DİMM Miktarı	xx

Bu formül aracılığıyla, üretimde kullanılan her bir ilk madde ve malzeme için, satın alınacak miktar hesaplandıktan sonra, her bir ilk madde ve malzemenin birim fiyatı ile satın alınacak miktarları çarpılarak satın alma maliyeti bulunur.

Bu hesaplamaların yapılabilmesi için, firmaya ait DİMM dönem başı ve dönem sonu stoklarının bilinmesi gerekmektedir. BİREKSAN ekmek imâli ve pazarlama firmasına ait bu bilgiler de, firmanın muhasebecisi Erol BAHŞİ Beyefendi ile yapılan mülakat sonucunda elde edilmiştir.

2007 yılı için, DİMM dönem başı stokları, Erol Bey tarafından hazırlanmış olan 2006 yılı maliyet hesaplarındaki DİMM dönem sonu stoklarından elde edilmiştir.

Bilindiği gibi, bir döneme ait dönem sonu stoku, takip eden gelecek dönem için dönem başı stokudur. 2007 yılı için dönem sonu stokları ise, yapılan mülakatta Erol Bey tarafından verilen bilgiler doğrultusunda tahmin edilmiştir.

Erol Bey ile 10 Temmuz 2007 tarihinde yapılan mülakat sonucunda 2007 yılı ortalama DİMM dönem sonu stoklarına ilişkin elde edilen bilgiler ve hesaplamalar Çizelge 19'da sunulmuştur.

**Çizelge 19 : BİREKSAN Ltd. Şti.'nin 2007 Yılı Beklenen Dönem Sonu DİMM Miktarları**

Un	3.150 çuval un, 1 çuval un = 50kg olduğundan, $3.150 \times 50 = 157.500\text{kg}$ un
Tuz	30 çuval tuz, 1 çuval tuz = 50kg olduğundan, $30 \times 50 = 1.500\text{kg}$ tuz
Maya	70 koli maya, 1 koli maya = 12kg olduğundan, $70 \times 12 = 840\text{kg}$ maya
Katkı Maddesi	20 çuval katkı maddesi, 1 çuval = 35kg olduğundan, $20 \times 35 = 700\text{kg}$ katkı maddesi

Ekmeğin imâl edilmesinde hammadde olarak bunların yanında bir de su kullanılmaktadır. Ancak, su stoklanamayan bir ilk madde ve malzeme olduğundan, su stoklarıyla ilgili bir bilgi bulunmamaktadır.

O halde, yukarıdaki hesaplamalardan elde edilen bilgiler de kullanılarak DİMM satın alma bütçesi düzenlenebilir.

Satın alma bütçesinde, üretim için gerekli DİMM miktarlarına dönemsonu eklenip, dönembaşı stok çıkarıldığında satın alınacak DİMM miktarları hesaplanır. Satın alınacak DİMM miktarları, gelecek dönem beklentileri de göz önünde bulundurularak tahmin edilen birim fiyatlarla çarpılır ve satın alma maliyeti hesaplanır.

Burada, Direkt İlk Madde ve Malzemeye ilişkin birim fiyatlar tahmin edilirken enflasyon da dikkate alınmıştır.

BİREKSAN Ltd. Şti.'ye ait 2007 yılı DİMM satın alma bütçesi Çizelge 20'de sunulmuştur.



**Çizelge 20: BİREKSAN Ltd. Şti.'nin 2007 Yılı DİMM Satın Alma Bütçesi**

<b>İlk Madde ve Malzeme</b>	<b>Un (kg)</b>	<b>Tuz (kg)</b>	<b>Maya (kg)</b>	<b>Su(lt)</b>	<b>Katkı Maddesi (kg)</b>
<b>Üretim İçin Gerekli Miktar</b>	468.267	5.853	1.756	263.400	2.341
<b>Dönem Sonu Stok</b>	157.500	1.500	840	0	700
<b>Dönem Başı Stok (-)</b>	(204.700)	(1.549)	(1.320)	(0)	(70)
<b>Satın Alınacak Miktar</b>	421.067	5.804	1.276	263.400	2.971
<b>Birim Fiyat (YTL)</b>	0,64	0,27	1,6	0,0013	1,4
<b>Satın Alma Maliyeti</b>	269.483	1.567	2.042	342	4.159

Çizelge 20'de de görüldüğü gibi, 2007 yılında ekmek üretiminde kullanılmak üzere 421.067kg un, 5.804kg tuz, 1.276kg maya, 263.400lt su ve 2.971kg katkı maddesi satın alınması plânlanmaktadır.

### **3.2.3.3. DİMM Stok Bütçesinin Düzenlenmesi**

DİMM stok bütçesi miktar ve değer olarak plânlanan hammadde stok düzeyini gösterir (Welsch, 1978:247). Dolayısıyla, stok bütçesi DİMM miktar bütçesi ile DİMM satın alma bütçesinde belirlenen miktarlar arasındaki farklara bağlı olarak, stoklardaki artış veya azalışları ifade eder (Koç- Yalkın, 1989:120).

DİMM stok bütçesi, stok hareketlerinin dönemsel değişimlerini görebilmek ve stok kontrolünü sağlamak amacıyla, düzenlenmektedir (Akdoğan, 1998: 627).

DİMM stok bütçesinin düzenlenmesinde önemli olan veriler, dönem sonu ve dönem başı stok miktarlarıdır. Bu veriler, daha önce DİMM satın alma bütçesinde de kullanıldığından, stok bütçesinin düzenlenmesinde satın alma bütçesindeki verilerden de yararlanılabilir.

BİREKSAN Ltd. Şti.'ye ait 2007 yılı DİMM stok bütçesi mevcut veriler doğrultusunda düzenlenmiş ve Çizelge 21'de sunulmuştur.

**Çizelge 21: BİREKSAN Ltd. Şti.’nin 2007 Yılı DİMM Stok Bütçesi**

İlk Madde ve Malzeme	Dönem Başı Stok			Dönem Sonu Stok		
	Miktar	Fiyat (YTL)	Tutar (YTL)	Miktar	Fiyat (YTL)	Tutar (YTL)
<b>Un</b>	204.700	0,64	131.008	157.500	0,64	100.800
<b>Tuz</b>	1.549	0,27	418	1.500	0,27	405
<b>Maya</b>	1.320	1,6	2.112	840	1,6	1.344
<b>Su</b>	0	0,0013	0	0	0,0013	0
<b>Katkı Maddesi</b>	70	1,4	98	700	1,4	980
<b>TOPLAM</b>			<b>133.636</b>	<b>103.529</b>		

Çizelge 21’de de görüldüğü gibi, dönem başı stokların toplam tutarı 133.636 YTL’dir. Dönem sonu stokların toplam tutarı ise, 103.529 YTL olarak hesaplanmıştır.

#### **3.2.3.4. DİMM Kullanım Bütçesinin Düzenlenmesi**

DİMM kullanım bütçesinde, üretimde kullanılan direkt ilk madde ve malzemenin maliyeti hesaplanır. Bu hesaplama, üretimde kullanılması plânlanan direkt ilk madde ve malzeme miktarlarının birim satın alma fiyatları ile çarpılması şeklinde yapılır.

Böylece, DİMM kullanım bütçesi, direkt ilk madde ve malzemenin maliyet değerinin plânlanmasını içeren DİMM bütçesidir şeklinde tanımlanabilir (Akdoğan, 1998:627).

DİMM miktar bütçesinden elde edilen DİMM miktarları ile her bir direkt ilk madde ve malzemeye ait satın alma fiyatı çarpılarak hazırlanan BİREKSAN Ltd. Şti.’ye ait 2007 yılı DİMM kullanım bütçesi Çizelge 22’de sunulmuştur.

**Çizelge 22: BİREKSAN Ltd. Şti. 2007 Yılı Üretimde Kullanılan DİMM Maliyet Bütçesi**

İlk Madde ve Malzeme	Ekmek		
	Üretimde Kullanılan Miktar	Birim Fiyat (YTL)	Tutar (YTL)
Un	468.267	0,64	299.691
Tuz	5.853	0,27	1.580
Maya	1.756	1,6	2.824
Su	263.400	0,0013	342
Katkı Maddesi	2.341	1,4	3.277
	<b>TOPLAM TUTAR</b>		<b>307.714</b>

Çizelge 22’den de görüldüğü gibi, un için oluşan toplam maliyet; 299.691 YTL, tuz için; 1.580 YTL, maya için; 2.824 YTL, su için; 342 YTL ve katkı maddesi için; 3.277 YTL şeklindedir. Üretimde kullanılan direkt ilk madde ve malzemeye ilişkin toplam maliyet ise, 307.714 YTL olarak hesaplanmıştır.

### 3.2.4. Direkt İşçilik Bütçesi ve Düzenlenmesi

İşçilik maliyeti, birçok firma açısında önemli bir maliyet unsurudur. Bu nedenle, işçilik maliyetinin dikkatle plânlanması ve sistemli bir şekilde denetlenmesi gerekmektedir (Welsch, 1978:282).

Bütçeleme faaliyetlerinde, işçiliğin bir bütün olarak bütçelenmesi mümkün olmakla beraber, işletme bütçe sistemi, daha etkin bir yönetim için, işçilik maliyetlerini direkt ve endirekt olmak üzere ikiye ayırmıştır. Bu ayırım sonucunda, direkt işçiliğin ayrı bir bütçe olarak ele alınmasını, endirekt işçiliğin ise, genel üretim giderlerinin bir unsuru olarak bütçelenmesini öngörmüştür (Koç-Yalkın, 1989:132). Böylece, direkt işçilik bütçesi işletme bütçe sistemi içerisinde ayrı bir bütçe olarak düzenlenmektedir.

O halde, direkt işçilik bütçesi, üretim bütçesinin taleplerini karşılamak için gerekli direkt işçilik miktarlarını ve giderlerini plânlama amacına yönelik olarak düzenlenmektedir.

Bununla beraber, direkt işçilik bütçesi; işgücü ve ücret politikaları doğrultusunda hareket ederek, gelecek dönemlere ilişkin direkt işçilik giderlerini tahminleme amacı taşır (Kurt, 1986:49).

Direkt işçilik bütçesinin hazırlanmasında üç yaklaşım söz konusudur. Bunlar; ortalama ücret yöntemi, üretim hacmi- işgücü yöntemi ve işgücü tablosu yöntemleridir (Welsch, 1978:284).

Bu yöntemler şu şekilde uygulanmaktadır:

- a) Ortalama Ücret Yöntemi:** Ürün başına gerekli direkt işçilik saati ile ortalama ücretlerin çarpımı şeklinde hesaplanır. Bu hesaplama şöyle formüle edilebilir (Koç-Yalkın, 1989:133):

Direkt İşçilik Saati	x	Ortalama Ücret	=	Direkt İşçilik Giderleri
-------------------------	---	-------------------	---	-----------------------------

- b) Üretim Hacmi – İşgücü Yöntemi:** Bu yöntemin esası; üretim faaliyet hacmi ile işçilik giderleri arasında çeşitli matematiksel ilişkilerin kurulması sayesinde gider toplamalarının hesaplanmasına dayanır (Kurt, 1986:51).
- c) İşgücü Tablosu Yöntemi:** Direkt işçilik için, insan gücü gereksinimlerini belirterek personel çizelgelerinin hazırlanmasını içerir. Başka bir deyişle, bütçelenmiş ürün tutarlarına bağlı olarak, üretim hacmi ile işçilik saatleri arasındaki ilişkileri tablolar vasıtası ile değerlendiren ve giderleri hesaplayan bir yöntemdir (Kurt, 1986.51).

BİREKSAN Ltd. Şti.'ye ait direk işçilik giderlerinin hesaplanmasında yukarıda açıklanan yöntemlerin ilki olan, ortalama ücret yöntemi kullanılmıştır.

Ortamla ücret yöntemine göre, yapılacak hesaplamalarda gerekli direkt işçilik bilgileri şöyledir:

- a)** BİREKSAN Ltd. Şti.'de ekmek üretimi üç ayrı fırında yapılmaktadır.
- b)** A ve C fırınlarının her birinde 4 işçi ve B fırınında 11 işçi olmak üzere toplam 19 işçi ile üretim yapılmaktadır.
- c)** BİREKSAN Ltd. Şti.'de günde 11 saat çalışılmaktadır.
- d)** A ve C fırınlarının her birinde yıllık üretimin %30'u, B fırınında ise, geriye kalan %40'lık kısmı gerçekleştirilmektedir.
- e)** Bir birim ekmeğin direkt işçilik saati 0,02 saattir.
- f)** BİREKSAN Ltd. Şti.'de ortalama ücret 1,7 YTL'dir.

Bu bilgiler doğrultusunda düzenlenen, BİREKSAN Ltd. Şti.'ye ait 2007 yılı direkt işçilik bütçesi Çizelge 23'de sunulmaktadır.

**Çizelge 23: BİREKSAN Ltd. Şti.’nin 2007 Yılı Direkt İşçilik Bütçesi**

MAMÛL (Ekmek)	Üretilecek Miktar	Birim DİS	Toplam DİS	Ortalama Ücret (YTL)	Toplam Direkt İşçilik Gideri (YTL)
<b>A Fırını</b>	900.000	0,02 sa	18.000	1,7	30.600
<b>B Fırını</b>	1.126.671	0,02 sa	22.533	1,7	38.306
<b>C Fırını</b>	900.000	0,02 sa	18.000	1,7	30.600
<b>Toplam</b>	<b>2.926.671</b>	0,02 sa	<b>58.533</b>	1,7	<b>99.506</b>

Çizelge 23’den de görüldüğü gibi, yapılan hesaplamalar sonucunda 2007 yılı için toplam 58.533 direkt işçilik saati oluşacağı plânlanmış ve bunun toplam maliyeti 99.506 YTL olarak tahmin edilmiştir.

### 3.2.5. Genel Üretim Giderleri Bütçesi ve Düzenlenmesi

Genel üretim giderleri bütçesi, direkt ilk madde ve malzeme giderleri ile direkt işçilik giderleri dışında kalan üretim giderleridir. Genel üretim giderleri, DİMM giderleri ve direkt işçilik giderleri gibi, üretimle doğrudan ilgili giderler değildir. Başka bir ifadeyle, üretimle direkt bağlantısı kurulamayan üretim giderleridir (Akdoğan, 1998:632).

Örneğin, BİREKSAN Ltd. Şti.’de ekmek üretiminde kullanılan yakıt gideri, elektrik gideri ve fırınların bakım onarım giderleri gibi, üretimde dolaysız olarak oluşan giderler genel üretim giderleri içerisinde yer almaktadır.

Genel üretim giderleri bütçesinin hesaplanması, diğer maliyet unsurları olan direkt ilk madde ve malzeme bütçesi ile direkt işçilik bütçesine nazaran daha karmaşıktır. Çünkü, burada giderler sabit ve değişken olarak ayrılmaktadır.

Genel üretim giderleri bütçesi, endirekt işçilik, endirekt malzeme, amortisman, sigorta ve benzeri giderlerin gerektirdiği nakit çıkışlarının plânlanması amacıyla düzenlenir.

Genel üretim giderleri bütçesinin hesaplanmasında çok çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları şöyledir (Koç-Yalkın,1989:146):

- a) En Yüksek ve En Düşük Hacimler Yöntemi,
- b) Grafik Yöntemi,
- c) En Küçük Kareler Yöntemi,
- d) Muhasebe Yöntemi,
- e) Sanayi Mühendisliği Yöntemi

İlk üç yöntem tarihi yöntemler olarak adlandırılmaktadır. Bu tür yöntemlerde geçmiş dönemlere ilişkin veriler esas alınarak gerekli işlemler yapılır. Diğer iki yöntem olan, muhasebe yöntemi ve sanayi mühendisliği yöntemi ise, analitik yöntemler olarak bilinmektedir. Bu yöntemler uygulandığında bulunan sonuçların gelecek dönemde beklenen koşullara göre düzeltilmesi gereklidir.

BİREKSAN Ltd. Şti.'ye ait genel üretim giderleri bütçesinin düzenlenmesinde analitik yöntemlerden biri olan, muhasebe yöntemi kullanılmıştır.

Genel üretim giderlerinin bütçelenmesinde kullanılan muhasebe yönteminde ele alınan temel unsurlar; geçmiş dönemlere ilişkin giderlerin sabit ve değişken kısımlarının belirlenmesi ve bu ayrıma ilişkin doğrusal gider fonksiyonun tanımlanması için kullanılan muhasebe kayıtlarıdır.

Muhasebe yöntemine göre geçmiş yıllarda gerçekleşen 3.124.449 adet ekmek üretimi için oluşan 149.062 YTL tutarındaki genel üretim giderleri sabit ve değişken olmak üzere ayrılmıştır. Bu ayırım Çizelge 24'de sunulmuştur.

**Çizelge 24: Genel Üretim Giderlerinin Sabit ve Değişken Kısımları**

Gider Türleri	Tutar (YTL)	Sabit Giderler	Değişken Giderler
Endirekt Malzeme	85.293	-	85.293
Bakım - Onarım Giderleri	2.500	-	2.500
Kira Giderleri	5.625	5.625	-
Elektrik Giderleri	6.659	6.659	-
Su Giderleri	3.022	3.022	-
Temizlik Giderleri	211	211	-
İşçi Giyim Giderleri	556	556	-
Sigorta Giderleri	25.800	25.800	-
Vergi, Resim ve Harçlar	18.097	18.097	-
Amortisman Giderleri	1.299	1.299	-
<b>TOPLAM</b>	<b>149.062</b>	<b>61.269</b>	<b>87.793</b>

Bu şekilde, sabit ve değişken gider kısımları ayrıldıktan sonra, yapılması gereken işlem,  $Y = a + bx$  doğrusal denkleminin oluşturularak gelecek yıl için toplam genel üretim giderinin tahmin edilmesidir.

Bu doğrusal denklemde yer alan parametrelerin ifadeleri şu şekildedir;

Y: Toplam Genel Üretim Gideri,

a: Toplam Sabit Giderler,

b: Birim Başına Değişken Giderlerin Katsayısı,

x: Tahmin Edilen Üretim Hacmi.

Öyleyse, BİREKSAN Ltd. Şti. için mevcut verilerden hareketle bu parametrelerin değerleri şöyle belirlenebilir:

a : 61.269 YTL toplam sabit giderler

b : 0,028 birim değişken gider katsayısı

x : 2.926.671 adet ekmek

O halde, doğrusal denklemimiz de veriler yerine koyularak, 2007 yılı için, toplam genel üretim giderleri şu şekilde hesaplanabilir:

$$Y_{(2007)} = 61.269 + 0,028 (2.926.671)$$

$$Y_{(2007)} = \mathbf{143.216 \text{ YTL}}$$

Ancak, bu tutar 2007 yılı için beklenen enflasyon oranına göre düzeltildiğinde, daha gerçekçi sonuçlar elde edilecektir. Bu düzeltme işlemi şöyle gerçekleştirilir:

$$2007_{(GÜG)} = 143.216 (0,08) + 143.216$$

$$2007_{(GÜG)} = \mathbf{154.673 \text{ YTL}}$$

Enflasyona göre düzeltme işlemi sonucunda, 2007 yılı için tahmin edilen toplam genel üretim gideri 154.673 YTL olarak belirlenmiştir.

Genel üretim giderleri kalemlerinin toplam genel üretim giderleri içindeki geçmiş yıl verileri analiz edilerek hesaplanan yüzdesel dağılımları Çizelge 25'de sunulmuştur.

**Çizelge 25: Genel Üretim Giderleri Kalemlerinin Toplam İçindeki Yüzdesel Dağılımları**

<b>Gider Kalemleri</b>	<b>Yüzdesel Payları</b>
Endirekt Malzeme	0,57
Bakım - Onarım Giderleri	0,02
Kira Giderleri	0,04
Elektrik Giderleri	0,04
Su Giderleri	0,02
Temizlik Giderleri	0,002
İşçi Giyim Giderleri	0,004
Sigorta Giderleri	0,17
Vergi, Resim ve Harçlar	0,12
Amortisman Giderleri	0,01
<b>TOPLAM</b>	<b>1.00</b>

Çizelge 25’de yer alan her bir gider kalemi için hesaplanmış yüzdeler, toplam genel üretim giderleri ile çarpılarak, her bir gider kaleminin toplam genel üretim gideri içindeki tutarı hesaplanmıştır. Bu hesaplamalar, genel üretim giderleri bütçesine yansıtılmıştır.

Bütün bu verilerden yararlanılarak düzenlenen, BİREKSAN Ltd. Şti’ye ait 2007 yılı genel üretim giderleri bütçesi Çizelge 26’da sunulmuştur.



**Çizelge 26 : BİREKSAN Ltd. Şti.’nin 2007 Yılı Genel Üretim Giderleri Bütçesi**

<b>Genel Üretim Giderleri</b>	<b>Toplam (YTL)</b>
Endirekt Malzeme	88.164
Bakım-Onarım Giderleri	3.093
Kira Gideri	6.187
Elektrik Gideri	6.752
Su Gideri	3.105
Temizlik Giderleri	310
İşçi Giyim Giderleri	619
Sigorta Gideri	26.295
Vergi, Resim ve Harçlar	18.561
Amortisman Giderleri	1.587
<b>Genel Üretim Giderleri Toplamı</b>	<b>154.673</b>

Çizelge 26 incelendiğinde, genel üretim giderleri içindeki her bir gider kalemine ilişkin 2007 yılı tahminî tutarları görülmektedir.

Böylelikle, direkt ilk madde ve malzeme bütçeleri ile direkt işçilik bütçesinin düzenlenmesinin ardından genel üretim giderleri bütçesi de hesaplanmıştır. Bütçeleme sürecinde, genel üretim giderleri bütçesini takip eden bütçe, toplam imalat maliyetlerinin ve mamûl birim başına maliyetinin tahmin edildiği, üretim maliyeti bütçesidir.

### **3.2.6. Üretim Maliyeti Bütçesi ve Düzenlenmesi**

Üretim maliyeti bütçesi, üretimde oluşan tüm maliyetlerin toplu bir biçimde gösterilmesini ve birim maliyetlerin hesaplanmasını içerir (Akdoğan, 1998: 636).

Tahmin edilen üretim miktarları için yine tahmin edilen direkt ilk madde ve malzeme giderlerini, direkt işçilik giderlerini ve genel üretim giderlerini içeren toplam üretim maliyetinin plânlandığı bütçedir. Ayrıca, tahmin edilen toplam üretim maliyetin birim başına düşen tutarı da yine, üretim maliyeti bütçesi aracılığıyla tahmin edilmektedir.

Üretim maliyeti bütçesinin düzenlenmesinde yapılması gereken ilk işlem toplam üretim maliyeti hesaplamaktır. BİREKSAN Ltd. Şti.'ye ait toplam üretim maliyetinin hesaplanması şöyledir:

DİMM Giderleri	:	307.714 YTL
Direkt İşçilik Giderleri	:	95.506 YTL
Genel Üretim Giderleri	:	<u>+154.673 YTL</u>
Toplam Üretim Giderleri	:	561.893 YTL

Birim başına maliyet ise, bütçelenmiş toplam üretim maliyetinin bütçelenmiş üretim miktarına bölünmesi ile hesaplanır. Bu hesaplama şöyle formüle edilebilir (Akdoğan, 1998:637):

Bütçelenmiş Toplam Üretim Maliyeti	÷	Bütçelenmiş Üretim Miktarı	=	Mamûl Birim Maliyeti
--	---	-------------------------------	---	-------------------------

Öyleyse; BİREKSAN Ltd. Şti. ile ilgili maliyet verileri formülde yerine konularak mamûl birim maliyeti hesaplanabilir.

Mamûl birim maliyeti = 561.893 ÷ 2.926.671
Mamûl birim maliyeti = 0,19 YTL

Bu hesaplamalar sonucunda düzenlenen, BİREKSAN Ltd. Şti.'ye ait 2007 yılı üretim maliyeti bütçesi Çizelge 27'de sunulmuştur.

**Çizelge 27: BİREKSAN Ltd. Şti.'nin 2007 Yılı Üretim Maliyeti Bütçesi**

ÜRETİM GİDERLERİ	MAMÛL
	Ekmek
DİMM Giderleri	307.714
Direkt İşçilik Giderleri	99.506
Genel Üretim Giderleri	154.673
<b>Üretilen Mamûllerin Toplam Maliyeti</b>	<b>561.893</b>
Üretim Miktarı (adet)	2.926.671
<b>Mamûl Birim Maliyeti (YTL)</b>	<b>0,19</b>

Çizelge 27’de yer alan üretim maliyeti bütçesinden de görüldüğü gibi, üretimle ilgili bütün giderler bu bütçeye yansıtılmıştır.

### **3.2.7. Satılan Malın Maliyeti Bütçesi ve Düzenlenmesi**

Satılan malın maliyeti bütçesi, adından da anlaşılacağı gibi, bütçe döneminde satışları tahmin edilen mamûllerin maliyetinin tahmin edildiği bütçedir.

Özellikle, proforma gelir tablosunun düzenlenmesinde önemli bir veri kaynağıdır.

Satılan malın maliyeti bütçesinin düzenlenmesinde gerekli olan veriler, mamûl stok bütçesi, üretim bütçesi ve üretim maliyeti bütçesinden elde edilmektedir. Özellikle, mamûl stok bütçesinde yer alan dönem başı ve dönem sonu stokları bu bütçenin düzenlenmesinde önem arz etmektedir.

Satılan malın maliyeti bütçesi ayrıntılı olarak düzenlenebileceği gibi, tüm yılı içerecek biçimde de düzenlenebilir (Akdoğan, 1998:638).

BİREKSAN Ltd. Şti.’ye ait satılan malın maliyeti bütçesi tüm yılı kapsayan bir biçimde düzenlenmiştir. Ayrıca, ekmek stoklanamayan bir mamûl olduğu için BİREKSAN Ltd. Şti.’ye ait mamûl stokları yoktur. Bu nedenle, mamûl stok bütçesi düzenlenmemiştir.

Satılan malın maliyeti bütçesinin düzenlenmesinde kullanılacak olan dönem başı ve dönem sonu stokları ise, sıfır olarak değer almaktadır.

Bu veriler doğrultusunda düzenlenen, BİREKSAN Ltd. Şti.'ye ait 2007 yılı satılan malın maliyeti bütçesi Çizelge 28'de sunulmuştur.

**Çizelge 28: BİREKSAN Ltd. Şti.'nin 2007 Yılı Satılan Malın Maliyeti Bütçesi**

AÇIKLAMA	MAMÛL
	Ekmek
Dönem Başı Stok (+)	0
Üretilen Mamûl Maliyeti (YTL)	561.893
Satılabilir Mal Toplamı (YTL)	561.893
Dönem Sonu Stok (-)	0
<b>Satılacak Malın Maliyeti</b>	<b>561.893</b>

Çizelge 28'de yer alan, SMM bütçesinden de görüldüğü gibi, dönem başı ve dönem sonu mamûl stokları sıfır olarak değer almıştır. Bunun sonucunda, satılacak malın maliyeti 561.893 YTL olarak tahmin edilmiştir.

### **3.3. BİREKSAN EKMEK İMÂLİ ve PAZARLAMA SANAYİ TİCARET LTD. ŞTİ.'DE İŞLETME FAALİYET GİDERLERİ BÜTÇELERİNİN DÜZENLENMESİ**

İşletmelerin ana faaliyetleri ile ilgili olarak yapılan ancak, üretim maliyeti dışında kalan giderler, faaliyet gideri olarak adlandırılır (Haftacı, 2005:43). Dönem giderleri olarak da adlandırılan bu giderler; Ar-Ge giderleri, Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri ile Genel Yönetim Giderlerinden oluşmaktadır.

Bu giderlere ilişkin bütçeleme uygulamaları gerçekleştirilmiştir. Ancak, BİREKSAN Ltd. Şti.'de yapılan bütçeleme uygulamasında, firmanın Ar-Ge çalışmaları olmaması nedeniyle, bu faaliyete ilişkin bir giderde oluşmadığından, sadece Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri ile Genel Yönetim Giderleri üzerinde bütçeleme uygulaması yapılmıştır.

#### **3.3.1. Pazarlama Satış ve Dağıtım Bütçesinin Düzenlenmesi**

Mamûllerin pazarlanması veya satışa sunulması da en az üretilmesi kadar önem arz eden bir husustur. Mamûllerin pazarlanması için yapılan giderlerin de büyük bir dikkatle ve özenle plânlanması gerekmektedir.

Pazarlama satış dağıtım giderleri bütçesi de, pazarlama ve satış faaliyetlerinin yerine getirilmesinde oluşacak giderlerin tahminini içermektedir (Akdoğan, 1998:638).

Pazarlama satış ve dağıtım giderleri de genel üretim giderleri gibi, yarı değişken bir özellik taşımaktadır (Akdoğan, 1998:638). Bu nedenle, bütçenin düzenlenmesi sırasında değişken giderler ile sabit giderlerin ayrılması gerekmektedir. Burada, satışlara bağlı olarak değişen giderler değişken gider olarak nitelendirilmektedir. Satışlara bağımlı olarak değişme göstermeyen giderler ise, sabit giderler olarak nitelendirilmektedir.

Pazarlama satış ve dağıtım giderlerinin değişken ve sabit gider olarak ayrılması için, genel üretim giderleri bütçesi hazırlanırken kullanılan muhasebe yöntemi burada da kullanılacaktır.

Muhasebe yöntemine göre, geçmiş yıllarda gerçekleşen pazarlama satış ve dağıtım giderleri sabit ve değişken kısımlara ayrılmıştır. Bu ayrıma göre, oluşan giderler Çizelge 29'da yer almaktadır.

**Çizelge 29: Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderlerinin Sabit ve Değişken Kısımları**

<b>Gider Türleri</b>	<b>Tutar (YTL)</b>	<b>Sabit Giderler</b>	<b>Değişken Giderler</b>
Taşıt Yakıt Giderleri (motorin)	24.500	-	24.500
Ambalajlama Giderleri (poşet)	2.035	-	2.035
Tamirat ve Bakım Giderleri	5.231	5.231	-
Kira Giderleri	1.937	1.937	-
Amortisman Giderleri	20.683	20.683	-
Taşıt Vergi Giderleri	1.353	1.353	-
Reklâm Giderleri	1.144	1.144	-
<b>TOPLAM</b>	<b>56.883</b>	<b>30.348</b>	<b>26.535</b>

Çizelge 29'da yer alan sabit ve değişken giderler belirlendikten sonra, bu verilerden yararlanılarak,  $Y = a + bx$  doğrusal denklemindeki parametrelerin değerleri hesaplanmalıdır.

Öyleyse, BİREKSAN Ltd. Şti. için mevcut verilerden hareketle bu parametrelerin değerleri şöyle belirlenebilir:

a : 30.348 YTL toplam sabit giderler

b : 0,01 birim değişken gider katsayısı

x : 2.926.671 adet ekmek

O halde, elde edilen veriler doğrusal denklem de yerine koyularak, 2007 yılı için, toplam genel üretim giderleri şu şekilde hesaplanabilir:

$$Y_{(2007)} = 30.348 + 0,01 (2.926.671)$$

$$Y_{(2007)} = \mathbf{60.015 \text{ YTL}}$$

Ancak, bu tutar 2007 yılı için beklenen enflasyon oranına göre düzeltilmelidir. Böylece, daha gerçekçi tahminler yapılmış olur.

Enflasyon oranına göre düzenlenmiş tahminî pazarlama satış ve dağıtım gideri şu şekilde hesaplanmaktadır.

$$2007_{(PSDG)} = (60.015 \times 0,08) + 60.015$$

$$2007_{(PSDG)} = \mathbf{64.816 \text{ YTL}}$$

Pazarlama satış ve dağıtım giderleri kalemlerinin toplam pazarlama satış ve dağıtım gideri içindeki yüzdesel payları ise, Çizelge 30'da sunulmuştur.

**Çizelge 30: Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri Kalemlerinin Toplam İçindeki Yüzdesel Dağılımları**

<b>Gider Kalemleri</b>	<b>Yüzdesel Payları</b>
Taşıt Yakıt Giderleri (motorin)	0,43
Paketleme Giderleri (poşet)	0,04
Tamirat ve Bakım Giderleri	0,09
Kira Giderleri	0,03
Amortisman Giderleri	0,36
Taşıt Vergi Giderleri	0,03
Reklâm Giderleri	0,02
<b>TOPLAM</b>	<b>1,00</b>

Çizelge 30'da yer alan her bir gider kalemi için hesaplanmış yüzdeler, toplam pazarlama satış ve dağıtım giderleri ile çarpılarak, her bir gider kaleminin toplam pazarlama satış ve dağıtım giderleri içindeki tutarı hesaplanmıştır. Bu hesaplamalar pazarlama satış ve dağıtım giderleri bütçesine yansıtılmıştır.

Bütün bu verilerden yararlanılarak düzenlenen, BİREKSAN Ltd. Şti'ye ait 2007 yılı pazarlama satış ve dağıtım giderleri bütçesi Çizelge 31'de sunulmuştur.

**Çizelge 31: BİREKSAN Ltd. Şti.'nin 2007 Yılı Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri Bütçesi**

<b>GİDER TÜRLERİ</b>	<b>Tutar (YTL)</b>
Taşıt Yakıt Giderleri	27.871
Paketleme Giderleri	2.593
Tamirat ve Bakım Giderleri	5.833
Kira Giderleri	1.944
Amortisman Giderleri	23334
Taşıt Vergi Giderleri	1.944
Reklâm Giderleri	1.296
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>64.816</b>

Çizelge 31 incelendiğinde, pazarlama satış dağıtım giderleri içinde yer alan her bir gider kalemine ilişkin 2007 yılı tahmini tutarları görülmektedir.

### **3.3.2. Genel Yönetim Giderleri Bütçesinin Düzenlenmesi**

Genel yönetim giderlerine ilişkin faaliyetlerin neden olduğu nakit çıkışlarını plânlayan ve bu nakit çıkışlarının aynı zamanda kontrolünü sağlayan bütçe genel yönetim bütçesidir (Kurt, 1986:73).

Bilindiği gibi, üretim ve pazarlama giderleri dışında işletmenin faaliyetlerini sürdürmesinde zorunlu olarak oluşan giderler genel yönetim giderleridir (Akdoğan, 1998:639). Dolayısıyla, genel yönetim giderleri işletmenin belirli bir fonksiyonu ile ilişkilendirilemeyen, tüm işletme fonksiyonlarına ilişkin faaliyetlerin plânlanması, yönetilmesi ve denetlenmesi için yapılan giderlerden oluşur (Koç-Yalkın, 1989:169).

Genel yönetim giderleri sabit nitelikte giderler olduğundan, burada muhasebe yöntemine göre, sabit ve değişken giderler olarak bir ayırım söz konusu değildir. Bu nedenle, geçmiş yıllarda gerçekleşen genel yönetim giderleri 2007 yılı için beklenen enflasyon oranına göre düzeltililecektir. Böylece, 2007 yılı için genel yönetim giderleri gerçekçi bir biçimde tahmin edilmiş olur.

Öyleyse, enflasyon oranına göre düzenlenmiş tahmini genel yönetim gideri şu şekilde hesaplanmaktadır.

$$2007_{(GYG)} = (11.860 \times 0,08) + 11.860$$

$$2007_{(GYG)} = \mathbf{12.809 \text{ YTL}}$$

Geçmiş yıllarda oluşan ortalama toplam genel yönetim gideri içinde yer alan her bir gider kalemine ilişkin yüzdeler Çizelge 32’de sunulmuştur.

**Çizelge 32: Genel Yönetim Giderleri Kalemlerinin Toplam İçindeki Yüzdesel Dağılımları**

<b>Gider Kalemleri</b>	<b>Yüzdesel Payları</b>
Haberleşme Gideri	0,14
Elektrik Gideri	0,16
Tamirat- Bakım- Onarım Gideri	0,03
Ücretler	0,24
SSK	0,05
Beyanname ve Damga Vergisi	0,02
Büro Malzemesi	0,01
Muhasebe Gideri	0,23
Amortisman Giderleri	0,04
Kırtasiye Giderleri	0,004
İlaçlama Gideri	0,006
Noter Gideri	0,01
Belediye Levha Vergisi	0,01
Vergi Resim ve Harçlar	0,05
<b>TOPLAM</b>	<b>1,000</b>

Çizelge 32’de yer alan her bir gider kalemi için hesaplanmış yüzdeler toplam genel yönetim giderleri ile çarpılarak, her bir gider kaleminin toplam genel yönetim gideri içindeki tutarı hesaplanmıştır. Bu hesaplamalar genel yönetim giderleri bütçesine yansıtılmıştır.

Bütün bu verilerden yararlanılarak düzenlenen, BİREKSAN Ltd. Şti’ye ait 2007 yılı genel yönetim giderleri bütçesi Çizelge 33’de sunulmuştur.



**Çizelge 33: BİREKSAN Ltd. Şti.'nin 2007 Yılı Genel Yönetim Giderleri Bütçesi**

<b>GİDER TÜRLERİ</b>	<b>Tutar (YTL)</b>
Haberleşme Gideri	1.793
Elektrik Gideri	2.049
Tamirat- Bakım- Onarım Gideri	384
Ücretler	3.074
SSK	641
Beyanname ve Damga Vergisi	256
Büro Malzemesi	128
Muhasebe Gideri	2.946
Amortisman Giderleri	513
Kırtasiye Giderleri	51
İlaçlama Gideri	77
Noter Gideri	128
Belediye Levha Vergisi	128
Vergi Resim ve Harçlar	641
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>12.809</b>

Çizelge 33 incelendiğinde, genel yönetim giderleri içinde yer alan her bir gider kalemine ilişkin 2007 yılı tahminî tutarları görülmektedir.

### **3.4. BİREKSAN EKMEK İMÂLİ ve PAZARLAMA SANAYİ TİCARET LTD. ŞTİ.'DE YATIRIM PLÂNLARI UYGULAMA BÜTÇELERİNİN DÜZENLENMESİ**

Yatırım plânlarının uygulanmasına yönelik olarak hazırlanan, yatırım bütçesinin düzenlenmesinde öncelikli olarak yapılacak yatırımın niteliği analiz edilmelidir. Ne tür bir yatırım yapılacağı, yatırımın boyutlarının neler olduğu, belli bir projeye göre mi plânlandığı gibi konular üzerinde özenle durulmalı ve tartışılmalıdır.

Bu nedenle, yatırım bütçesinin düzenlenmesinden önce yatırım kavramına ve yatırım türlerinin neler olduğuna değinilmelidir.

### **3.4.1. Yatırım Kavramı ve Yatırım Türleri**

İşletme biliminde en yalın haliyle yatırım; parasal değerlerin tesis mallarına dönüşümünü ifade etmektedir (Büker ve Aşıkoğlu, 1999:4). Yani, eldeki nakit fazlalığının sabit varlıklara dönüştürülmesi olarak da tanımlanabilir.

İşletmeler çok çeşitli nedenlerle yatırım yapabilmektedirler. Bu nedenlerden bazılarını şöyle ifade etmek mümkündür (Büker ve Aşıkoğlu, 1999:4):

- a) Mevcut üretim kapasitesini koruyabilmek için,
- b) Üretim kapasitesini artırmak için,
- c) Yeni teknolojileri satın almak için,
- d) Atıl kalan veya işe yaramayan donatımı yenilemek için,
- e) Mamûlün tüketiciye ulaşmasındaki etkinliği artırmak ve dağıtım kanallarını genişletmek için vb.

Bunlar gibi, daha birçok nedenden ötürü, işletmeler yatırım yapabilirler. Ancak, hangi nedenle yapılırsa yapılsın önemli olan, yapılacak yatırımın özenle plânlanmış olmasıdır. Çünkü, plânlama yapılmadan, belli bir proje hazırlanmadan yapılan yatırımlar atıl kalabileceği gibi, işletmeyi çok büyük zararlara uğratabilir.

İşletmeler hangi amaçla yatırım yaparlarsa yapsınlar, asıl amaçları yatırımdan kâr elde edebilmek ve bu sayede işletmenin devamlılığını sağlayabilmektir. İşletmeler bu amaç doğrultusunda yapacakları yatırımlarını iki yöne doğru yöneltebilirler. Bunlardan biri finansal yatırımlardır. Bir diğeri ise, üretime ilişkin olarak yapılan fizikî yatırımlardır.

Finansal yatırımlar sermayenin mal ve hizmet dışındaki diğer yatırımlara yöneltilmesidir. Bu tür yatırımlarda temel amaç, sermaye üzerinden belirli bir faiz geliri elde etmektir. Bu sayede, işletmenin likidite gücü artırılmış olmakla beraber, itibarı da yükselecektir.

Fizikî yatırımlar ise, işletmenin üretimine ilişkin olarak yapılan yatırımlardır. Örneğin, yeni bir fabrikanın inşa edilmesi, üretim kapasitesinin artırılmasına yönelik yatırımlar yapılması, eskimiş makine ve teçhizatın, taşıtların yenilenmesi bu tür yatırımlar içinde yer alır.

Üretime ilişkin yatırımları kendi içinde çeşitlendirilebilir. Bunlar (Aşıkoğlu ve Bükler, 1999:7-8):

- a) **Komple Yeni Yatırımlar:** İlk tesisin kurulmasına ilişkin yapılan yatırımlardır.
- b) **Yenileme Yatırımları:** İşletme içinde eskiyen, yıpranan makine ve teçhizat varsa, bunların yenilenmesine yönelik yapılan yatırımlardır.
- c) **Tevsii Yatırımları:** Üretim kapasitesini artırmaya yönelik yapılan yatırımlardır.
- d) **Tamamlama Yatırımları:** Başlangıçta üretim faktörlerinin kıt olması nedeniyle, tesiste eksik kalan kısımlar var ise, bu kısımların daha sonra tamamlanmasına yönelik olarak yapılan yatırımlardır.
- e) **Modernizasyon Yatırımları:** Mevcut üretim tesisinin modernize edilmesine yönelik olarak yapılan yatırımlardır.
- f) **Darboğaz Giderme Yatırımları:** Üretimde sonradan karşılaşılan darboğazların giderilmesine yönelik yapılan yatırımlardır.
- g) **Kalite Düzeltme Yatırımları:** Mevcut teknoloji ile daha kaliteli üretim yapılamadığında, yani, eski teknolojilerle üretim yapılıyor ve etkinlik sağlanamıyorsa, yeni teknolojileri geliştirmeye veya satın alamaya yönelik olarak yapılan yatırımlardır.
- h) **Finansal Kiralama Yatırımları:** Finansal kiralama yoluyla elde edilebilecek olan varlıkların kiralanmasına yönelik yapılan yatırımlardır.
- i) **Nakil Yatırımları:** İşletmelerin çeşitli nedenlerden dolayı, kuruluş yerlerini değiştirmelerine yönelik yapılan yatırımlardır.

Bu yatırımların her biri, kendi içinde farklı niteliklere sahiptir. Ancak, hepsi için yapılması gereken, yatırım daha plânlama aşamasındayken, proje etütlerinin titizlikle gerçekleştirilmesidir. Ancak, bu şekilde doğru bir yatırım kararı alınabilir.

### 3.4.2. Yatırım Bütçesinin Düzenlenmesi

Yeni, ya da ek yatırımların yapılabilmesi için, gerekli bilgileri içeren ve söz konusu yatırımın yapılabilirliğini ortaya koyan bütçeye yatırım bütçesi denir (Demir ve Köseoğlu, 2006:101). Yani, fiziksel, ya da fiziksel olmayan varlıklara ilişkin yapılan yatırım harcamalarını plânlayan bütçe yatırım bütçesidir.

Yatırım harcamaları bütçesi, endüstriyel işletmelerde, özellikle de KOBİ'lerde, faaliyetlerin devamlılığını ve gelişmesini sağlamak için yapılması gerekli görülen yatırımlara ilişkin ortaya çıkan sermaye taleplerinin ve kaynaklarının finansal açıdan plânlanmasını ve gerekli yatırım tutarının tahmin edilmesini amaçlar (Kurt, 1986:74).

Yatırım harcamalarının bütçelenmesinde yapılacak ilk faaliyet, yatırımın teknik açıdan tanımlanması ve yatırım türüne bağlı olarak yatırımın niteliklerinin belirlenmesidir. Yatırım kararı verildikten ve yatırımın nitelikleri belirlendikten sonra yapılacak işlem ise, yatırımın ekonomik ve malî açıdan değerlendirilmesidir.

Yatırım bütçeleme sürecinin sonuçlarının doğru kararlar vermeye dayanak olabilmesinin iki temel şartı vardır. Bunlar, toplanan verilerin niteliği ve geleceğe yönelik tahminlerin doğruluk derecesidir (Demir ve Köseoğlu, 2006:101).

Öyleyse, yatırım türlerinin belirlenmesi ve buna bağlı olarak yapılacak yatırımın ekonomik, teknik ve finansal analizleri yatırım harcamaları bütçeleme faaliyetlerinin temel hareket noktasıdır (Kurt, 1986:80).

BİREKSAN Ltd. Şti. gelecek dönemde eskiyen fabrika içi donatılarını yenilemeyi plânlamaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda, BİREKSAN Ltd. Şti.'nin 2007 yılı için yapmayı plânladığı yenileme yatırımlarına ilişkin yatırım harcamaları bütçesi düzenlenmiştir.

BİREKSAN Ltd. Şti. yatırım plânları doğrultusunda, bir adet matador fırın ve üç adet ekmek taşıma arabası almayı öngörmüştür. Bu yatırıma ilişkin, maliyetler ise, şöyledir:

1 adet matador fırının satın alma maliyeti	: 22.000 YTL
3 adet ekmek taşıma arabasının satın alma maliyeti	: 5.250 YTL
Yatırım için yapılacak taşıma, nakliye ve montaj giderleri	: <u>+ 2.000 YTL</u>
<b>Toplam Yatırım Harcaması Tutarı</b>	<b>: 29.250 YTL</b>

Bu hesaplamalar sonucunda oluşan yatırım harcamaları bütçesi Çizelge 34'de sunulmuştur.

**Çizelge 34: BİREKSAN Ltd. Şti.'nin 2007 Yılı Yatırım Harcamaları Bütçesi**

<b>DURAN VARLIK YENİLEME</b>	<b>TUTAR ( YTL )</b>
Matador Fırın (1adet)	22.000
Ekmek Taşıma Arabası (3 adet)	5.250
Yatırım İçin Yapılacak Taşıma, Nakliye ve Montaj Gideri	2.000
<b>Yatırım Bütçesi Tutar Toplamı</b>	<b>29.250</b>

Çizelge 34’de görüldüğü gibi, BİREKSAN Ltd. Şti. ekmek imâli ve pazarlama firmasında 2007 yılı için plânlanan duran varlık yenileme yatırımlarının toplam harcama tutarı 29.250YTL’dir.

### **3.5. BİREKSAN EKMEK İMÂLİ ve PAZARLAMA SANAYİ TİCARET LTD. ŞTİ.’DE FİNANSMAN BÜTÇELERİNİN DÜZENLENMESİ**

Bütçeleme sürecinde işletme faaliyet bütçelerinin, faaliyet gider bütçelerinin ve yatırım harcamaları bütçesinin düzenlenmesinin ardından, son olarak işletmenin finansal yapısını gösteren finansman bütçeleri düzenlenir.

Finansman bütçeleri, nakit bütçesi, proforma gelir tablosu ve proforma bilânço gibi bazı malî tabloların bütçelenmesini içerir. Finansman bütçeleri ile işletmenin gelecekte içinde bulunacağı finansal durum tahmin edilmiş olur.

#### **3.5.1. Nakit Bütçesinin Düzenlenmesi**

Nakit bütçesi, geleceğe yönelik nakit girişi ve çıkışları arasında dengeyi sağlamak adına gerekli önlemlerin zamanında alınmasını sağlayan bir finansal tablo bütçesidir (Kurt, 1986:81).

Nakit Bütçesi, nakit yönetiminin an önemli araçlarından biridir. Nakit kullanımının plânlanması ve kontrolünde firmalara yardımcı olur (Bekçioğlu, 1986:12).

Bu bütçe, işletmenin sahip olduğu nakdin ücretler, mal alımları, genel imâlat giderleri arasında nasıl paylaştırılacağını, ne kadarlık bir fonlama ve yatırım yapılması gerektiğini gösterir (Bekçioğlu, 9).

Öyleyse, nakit bütçesinin hazırlanmasındaki amaç, belirli bir süre içerisinde nakit girişi ve çıkışları ile ilgili tahminleri ayrıntılı göstermektir. Bu sayede, nakit bütçesi firmanın ihtiyaç duyduğu nakit tutarlarını belirler ve bu ihtiyacı karşılayacak likit fonların zamanında elde edilip edilmeyeceğini de gösterir. Ayrıca, nakit bütçesini en önemli amacı, firmanın likitide sıkışıklığını önleyebilmek ve ödeme gücünü kontrol etmektir (Akgüç, 1994:191-192).

Nakit bütçesi, işletme yöneticilerinin tamamı tarafından hazırlanan münferit bir bütçedir. Bu nedenle, oldukça uğraştırıcı ve zahmetli bir süreci içermektedir (Bekçioğlu, 9).

Nakit bütçesinin düzenlenmesinde ilk olarak yapılması gereken, bütçenin kapsayacağı sürenin belirlenmesidir. Nakit bütçesi, bütün zaman aralıkları için

hazırlanabilen bir bütçedir. Günlük, haftalık, aylık, üç aylık olarak farklı sürelerde düzenlenebilir.

Nakit bütçesi için, zaman aralıklarının belirlenmesinin ardından nakit girişlerinin tahmini yapılmalıdır. Burada en önemli etken, nakit akışlarının düzenli bir biçimde tahmin edilmesidir.

Üçüncü olarak yapılması gereken ise, nakit çıkışlarının tahmin edilmesidir. İşletmeler çok çeşitli nedenlerle nakit çıkışı yapabilirler. Örneğin, günlük faaliyetlerini sürdürmek için, borç ödemelerini yapabilmek için ve daha bir sürü nedenle nakit çıkışı yapabilirler.

Nakit çıkışları tahmininin etkin bir şekilde yapılması, daha önce hazırlanmış olan DİMM giderlerine yönelik bütçelerin, direkt işçilik bütçesinin, genel üretim giderleri bütçesinin ve diğer faaliyet giderleri bütçelerinin tümünün özenle ve dikkatle hazırlanmış olmasına bağlıdır.

BİREKSAN Ltd. Şti.'ye ait nakit bütçesi düzenlenirken, uygun görülen zaman aralıkları satış bütçesine paralel olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla, nakit bütçesi satış bütçesinde olduğu gibi, üçer aylık dönmeler itibariyle düzenlenmiştir.

BİREKSAN Ltd. Şti.'ye ait nakit bütçesinin düzenlenmesine ilişkin diğer bilgiler ise şöyledir;

- a) İşletme satışlarını peşin olarak gerçekleştirmektedir.
- b) İşletmede asgarî olarak bulundurulması gereken nakit mevcudu, 5000 YTL olarak belirlenmiştir.
- c) Dönem başı nakit mevcudu 2006 yılı bilânçosu kasa değerinden alınmıştır. Bu değer, 109.105 YTL'dir.

Bu verilerden hareketle düzenlenen, BİREKSAN Ltd. Şti.'ye ait 2007 yılı nakit bütçesi Çizelge 35'de sunulmuştur.

**Çizelge 35: BİREKSAN Ltd. Şti.’nin 2007 Yılı Nakit Bütçesi**

<b>KALEMLER</b>	<b>I. Üç Aylık Dönem (YTL)</b>	<b>II. Üç Aylık Dönem (YTL)</b>	<b>III. Üç Aylık Dönem (YTL)</b>	<b>IV. Üç Aylık Dönem (YTL)</b>
<b>I. NAKİT GİRİŞLERİ</b>				
Peşin Mal Satışları	201.940	210.720	228.280	237.060
<b>NAKİT GİRİŞLERİ TOPLAMI</b>	201.940	210.720	228.280	237.060
<b>II. NAKİT ÇIKIŞLARI</b>				
Hammadde ve Malzeme Gideri	70.774	73.581	80.006	83.083
Direkt İşçilik Gideri	22.886	23.881	25.872	26.867
Genel Üretim Gideri	35.575	37.122	40.215	41.762
Genel Yönetim Gideri	2.946	3.074	3.330	3.458
Paz. Sat. Dağ. Gideri	14.908	15.556	16.852	17.500
Yatırım Harcamaları	7.312,50	7.312,50	7.312,50	7.312,50
<b>NAKİT ÇIKIŞLARI TOPLAMI</b>	154.402	160.527	173.588	179.983
<b>III. FARK</b>	47.539	50.194	54.693	57.078
Dönem Başı Nakit Mevcudu (+)	109.105	156.644	161.644	166.644
Asgarî Olarak Bulundurulması Gereken Nakit (-)	(5000)	(5000)	(5000)	(5000)
Nakit Açığı veya Fazlası	151.644	201.838	211.337	218.722

Çizelge 35’de yer alan satış gelirleri satışların üç aylık dönemlere dağılımına göre hesaplanmıştır. Daha önce satış bütçesinin hazırlanmasında da değinildiği gibi, ilk üç aylık dönemde satışların %23’ü, ikinci dönemde %24’ü, üçüncü dönemde %26’sı ve en son dönem olan dördüncü dönemde ise, satışların %27’sinin gerçekleşmesi beklenmektedir.

Giderlerde de yine her dönem için yapılan satış tutarlarına bağlı olarak, birinci dönemde toplam giderlerin %23’ünün, ikinci dönemde %24’ünün, üçüncü dönemde

%26'sının ve dördüncü dönemde %27'sinin gerçekleşmesi beklenmektedir. Yalnızca yatırım harcamaları için oluşacak giderlerin her döneme eşit dağıldığı öngörülmüştür.

### 3.5.2. Proforma Gelir Tablosunun Düzenlenmesi

Gelir tablosu, bir muhasebe dönemi için firmanın gelir ve giderlerini özetleyen bir çeşit finansal tablodur (Brigham, 1996:252).

Proforma gelir tablosu ise, gelecek dönemlerdeki gelirlerin tahminini içerir. Bu tablonun düzenlenmesinde ilk adım, satışların tahminidir. Satışların tahmin edilmesi, üretim ve üretilen malların maliyetinin de tahmin edilmesine olanak sağlamaktadır. Daha sonra, satışlar ile ilgili giderler ve yönetim giderleri tahmin edilir (Ceylan, 2003:89).

Böylelikle, proforma gelir tablosu düzenlenmiş olur. Bu tablo, işletmenin faaliyet sonuçlarını ve bütçe döneminde elde edeceği kâr veya zararı gösterir.

İşletme faaliyet bütçeleri ve işletme faaliyet giderleri bütçelerinden elde edilen verilerle düzenlenen, BİREKSAN Ltd. Şti.'ye ait proforma gelir tablosu Çizelge 36'da sunulmuştur.

**Çizelge 36: BİREKSAN Ltd. Şti.'nin 2007 Yılı Proforma Gelir Tablosu (YTL)**

Bütçelenmiş Satışlar	878.001
Bütçelenmiş SMM (-)	(561.893)
<b>NET SATIŞLAR</b>	<b>316.108</b>
Faaliyet Giderleri (-)	(77.625)
Paz. Sat. Dağ. Gid. (64.816)	
Genel Yön. Gid. (12.809)	
AR-GE Gideri (0)	
<b>FAALİYET KÂRI</b>	<b>238.483</b>
Diğ. Faal. Olağan Gelir ve Kârlar	0
Diğ. Faal. Olağan Gider ve Zararlar (-)	(0)
Finansman Gideri (-)	(0)
<b>OLAĞAN KÂR</b>	<b>238.483</b>
Olağan Dışı Gelir ve Kârlar	0
Olağan Dışı Gider ve Zararlar (-)	(0)
<b>DÖNEM KÂRI</b>	<b>238.483</b>
Ödenecek Vergi (%30)	(71.545)
<b>DÖNEM NET KÂRI</b>	<b>166.938</b>



Çizelge 36'da da görüldüğü gibi, proforma gelir tablosu aracılığıyla gelecek dönemde işletmenin gelir ve gider durumları analiz edilmiştir. Proforma gelir tablosu sonucuna göre, 2007 yılı için 166.938 YTL kâr elde edileceği tahmin edilmiştir.

### 3.5.3. Proforma Bilânçonun Düzenlenmesi

Bilânço, firmanın belirli bir andaki finansal durumunu gösteren bir tablodur (Brigham, 1996:253). Proforma bilânçolar ise, tahminî bilânçolardır. Yani, geleceğe yönelik olarak hazırlanan bilânçolardır.

Başka bir deyişle, proforma bilânçolar, gelecekteki bir tarihte işletmenin varlıklarının ve kaynaklarının hacimlerinin ne olacağını tahmin etmektedir. Bu nedenle, proforma bilânçolar işletmenin gelecek dönemdeki finansal yapısının belirlenmesinde kullanılan önemli bir finansman bütçesidir (Ceylan, 2003:77).

Proforma bilânçoların düzenlenmesinde, satışların yüzdesi yöntemi, rasyo (oranlar) yöntemi ve regresyon yöntemi olmak üzere üç yöntem söz konusudur (Akgüç, 1994:176).

Satış hedeflerini hareket noktası olarak belirleyen bu üç yöntem kısaca şöyle açıklanabilir (Ceylan, 2003:79-89).

- a) **Satışların Yüzdesi Yöntemi:** Bu yöntemin amacı, satış tahminlerinden hareket ederek, satış hacmindeki değişikliklerden etkilenen bilânço kalemlerini belirlemektir.
- b) **Rasyo (Oranlar) Yöntemi:** Rasyo yöntemiyle proforma bilânço hazırlanması, özellikle yeni kurulmuş işletmeler için kullanılır. Çünkü, yeni kurulmuş işletmelerin geçmişe yönelik muhasebe bilgileri bulunmamaktadır. Bu yöntemin uygulanabilmesi için, öncelikle işletmenin faaliyette bulunduğu endüstri koluna ilişkin oranların bilinmesi gerekir. Ayrıca, gelecek dönem için bütçelenmiş satış hacminin de bilinmesi gerekmektedir.
- c) **Regresyon Yöntemi:** Regresyon yöntemi ise, istatistiksel bilgilere dayalı yöntemdir. Yöntemin temeli, satışlar ile satışların etkisi altında kalan bilânço kalemlerinin birkaç yıllık gelişmesini bir serpilme grafiğinde göstermek ve serpilme grafiği yardımıyla, satışlar ve bilânço kalemleri arasındaki ilişkiyi en iyi biçimde yansıtacak fonksiyonu belirlemektir.

Görüldüğü gibi, üç yöntemde satış tahminlerine dayandırılarak uygulanmaktadır. Burada, BİREKSAN Ltd. Şti. 'ye ait proforma bilânço düzenlenirken, satışların yüzdesi yöntemi uygulanacaktır.

Satışların yüzdesi yöntemine göre, bilânço kalemlerinin çoğu doğrudan doğruya satışlara bağlıdır (Brigham, 1996:305).

Bu yöntemde, satışlara bağlı olarak değişen bilânço kalemleri, aktifte; kasa, banka, alacaklar, stoklar ve sabit varlıklardır. Pasifte; ticarî borçlar ödenecek giderler ve tahakkuk etmiş vergi ve pirim borçlarıdır (Ceylan, 2003: 79).

Satışlara bağlı olarak değişme göstermeyen bilânço kalemleri ise, Aktifte; iştirakler. Pasifte ise, uzun vadeli borçlar, ipotekli borç senetleri ve pay senetleridir (Ceylan, 2003: 79).

Yöntemin uygulanmasında ise, bilânçoda yer alan ve satışlarla ilgili olan her bir kalem gerçekleşen satış tutarına bölünerek yüzdeler hesaplanır. Daha sonra, bu yüzdeler, gelecekte beklenen satışlarla çarpılarak proforma bilânço düzenlenir (Brigham, 1996:305).

2006 yılı BİRAKSAN Ltd. Şti. ayrıntılı bilânçosuna göre, satışlara bağlı olarak değişme gösteren bilânço kalemlerinin bazılarının satış yüzdeleri Çizelge 37’de sunulmuştur.

**Çizelge 37: Satışlara Bağlı Olarak Değişme Gösteren Bilânço Kalemlerinin Satış Yüzdeleri**

<b>Aktif Bilânço Kalemleri</b>	<b>Satış Yüzdeleri</b>	<b>Pasif Bilânço Kalemleri</b>	<b>Satış Yüzdeleri</b>
<b>HAZIR DEĞERLER</b>		<b>TİCARİ BORÇLAR</b>	
Banka	0,0054	Satıcılar	0,1013
<b>TİCARİ ALACAKLAR</b>		<b>ÖD. VERGİ ve DİĞ. YÜK.</b>	
Alıcılar	0,0450	Ödenecek Vergi ve Fonlar	0,0178
<b>DİĞER DÖNEN VARLIKLAR</b>	0,0415	Ödenecek Sos. Güv. Kes.	0,0083

Çizelge 37’de yer alan satış yüzdeleri 2007 yılı bütçelenmiş toplam satış tutarı ile çarpıldığında, her bir keleme ait 2007 Proforma Bilânço değeri hesaplanmış olur. Bu değerler proforma bilânço’ya yansıtılır.

Bu veriler doğrultusunda düzenlenen, BİREKSAN Ltd. Şti.’ye ait 2007 yılı proforma bilânçosu Çizelge 38’de sunulmuştur.

Çizelge 38: BİREKSAN Ltd. Şti.'nin 2007 Yılı Proforma Bilânçosu (YTL)

Aktif		Pasif	
<b>I. DÖNEN VARLIKLAR</b>		<b>I. KISA VAD. YAB. KAY.</b>	
A. Hazır Değerler	223.112	B. Ticari Borçlar	89.000
1.Kasa	218.722	1.Satıcılar	89.000
2.Banka	4.390	F.Ödenecek Vergi ve Diğ. Yük.	22.996
C.Ticari Alacaklar	39.510	1.Ödenecek Vergi ve Fonlar	15.659
1. Alıcılar	39.510	2.Ödenecek Sosyal Güvenlik Kesintileri	7.337
E.Stoklar	103.529	<b>KVYK TOPLAMI</b>	<b>111.996</b>
1. İlk Madde ve Malzeme	103.529	<b>III. ÖZKAYNAKLAR</b>	
H.Diğer Dönen Varlıklar	36.455	A.Ödenmiş Sermaye	17.539
<b>DÖNEN VARLIK TOPLAMI</b>	<b>402.606</b>	1. Sermaye	600
<b>II. DURAN VARLIKLAR</b>		2.Sermaye Düzeltmesi Olumlu Farkları	16.939
D.Maddi Duran Varlıklar	54.074	C.Kâr Yedekleri	14.792
4.Tesis Makine ve Cihazlar	18.634	1.Yasal Yedekler	3.210
5.Taşıtlar	140.548	5.Özel fonlar	11.572
6.Demirbaşlar	9.880	D.Geçmiş Yıl Kârları	221.961
7.Birikmiş Amortismanlar (-)	(114.988)	1.Geçmiş Yıl Kârları	221.961
E.Maddi Olmayan Duran Varlıklar	4.668	F.Dönem Net Kârı	166.938
1.Özel Maliyetler	3.890	1.Dönem Net Kârı	143.090
2.Birikmiş Amortisman(-)	778	<b>ÖZKAYNAK TOPLAMI</b>	<b>421.230</b>
<b>DURAN VARLIK TOPLAMI</b>	<b>58.742</b>		
<b>AKTİF TOPLAMI</b>	<b>461.348</b>	<b>PASİF TOPLAMI</b>	<b>533.226</b>
<b>KAYNAK FAZLASI</b>	<b>71.878</b>		
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>533.226</b>	<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>533.226</b>

Burada, kasa ile ilk madde ve malzeme değerleri daha önce bütçelenmiş tutarlara göre belirlenmiştir. Kasa değeri nakit bütçesinden elde edilmiştir. İlk madde ve malzemenin değeri ise, DİMM stok bütçesinden elde edilmiştir.

Maddi ve maddi olmayan duran varlık kalemlerinin değerleri ise, 2006 yılı ayrıntılı dönem sonu bilânçosunda yer alan değerler üzerinden 2007 yılı beklenen enflasyon oranına göre, artış yapılarak belirlenmiştir.

Çizelge 38’de yer alan proforma bilânço incelendiğinde, 71.878 YTL kaynak fazlası olduğu görülmektedir. İşletme bu kaynak fazlası ile stoklara ve maddi duran varlıklara yatırım yapabilir.

Son olarak proforma bilânçonun da düzenlenmesiyle bütçeleme süreci sona ermiş olur. Bu noktada yapılması gereken ise, gelecek dönem sonunda tahmin edilenlerle gerçekleşenlerin karşılaştırılmasıdır. Bu karşılaştırma sapma analizleri ile yapılır. Sapma analizleri sonucunda, firmanın faaliyetlerini plânladığı gibi gerçekleştirip gerçekleştirmediği kontrol edilmiş olur. Bu nedenle, bütçeleme hem etkin bir plânlamanın yapılmış olması açısından, hem de kontrol imkânı sağladığından KOBİ’ler için oldukça yararlıdır.

Ancak, bu çalışmada 2007 yılı için faaliyet dönemi henüz sona ermediği için, 2007 yılı sonunda gerçekleşecek miktar ve tutarlar bilinmemektedir. Bu nedenle, sapma analizleri yapılamamıştır.

Ulu Önder Mustafa Kemal ATATÜRK’ün de söylediği gibi, yolunda yürüyen yolcunun yalnız ufku görmesi yeterli değildir, muhakkak ufkun ötesini de görmesi ve bilmesi lazımdır. İşte bütçeler de belirsizlik içinde geleceğe doğru yürüyen KOBİ’lerin ufkun ötesini de görmelerini sağlayan bir yol haritasıdır.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

KOBİ'ler yıllarca küçük ve etkisiz, sıradan işletmeler olarak görülmüştür. Bu nedenle, geçmişteki bilimsel çalışmaların çoğunda ağırlıklı olarak büyük işletmelere yer verilmiştir. Günümüzde ise, KOBİ'lere verilen önem giderek artmaktadır. KOBİ'lerin sanayileşmiş toplumlardaki yeri ve önemi anlaşıldıkça, bilimsel çalışmalara da konu olur hale gelmişlerdir.

KOBİ'ler artık hem Türkiye'de hem de dünyada küçük ve esnek yapılarıyla değişime ayak uydurabilen modern işletmeler olarak algılanmaktadır. Yıllar itibariyle sayıları giderek artan KOBİ'ler bugün iş yaşamının ve ekonomik yapının vazgeçilmez birer yapı taşları haline gelmiştir. Bu yönleriyle KOBİ'ler geleceğe yönelik büyük potansiyeller taşımaktadırlar. Özellikle, istihdama olan katkıları ve yarattıkları katma değerlerle ekonominin sürükleyicileri konumundadırlar.

Çağımız bilgi çağıdır. Bu çağda toplumlar bilgi toplumu olma yolunda ilerlemektedirler. Bu ilerleyiş toplumları ve işletmeleri siyasal, sosyal ve ekonomik açıdan bir takım değişimlere itmektedir. Bu değişim sürecinden büyük işletmeler kadar KOBİ'lerde etkilenmektedir. Zaten, KOBİ'ler küçük olmalarının yarattığı birçok sorunla da karşı karşıyadırlar. Bu sorunların giderilmesine yönelik olarak KOBİ'lere birçok destek sağlanmaktadır. Ancak, tek başına bu desteklerle KOBİ'lerin tüm sorunlarının çözülmesi mümkün değildir. Çünkü, KOBİ'lerin bazı temel sorunları kendi iç yapılarından kaynaklanmaktadır.

KOBİ'ler genel olarak aile işletmeleridir. Bu nedenle, geleneksel yöntemlere bağlı olarak yönetilirler. Bu yönetim tarzı onları bilimsellikten ve uzman personel istihdam etmekten yoksun bırakmaktadır. Bu durum ise, KOBİ'ler de etkin bir plânlama ve kontrolün eksikliğine yol açmaktadır.

Bu sorunlara rağmen, KOBİ'lerin asıl amacı, bütün işletmelerde olduğu gibi, devamlılığını sürdürmek ve kâr elde etmektir. Yönetimlerin asıl görevlerinden biri işletmenin devamlılığını ve kârlılığını sağlamaktır. Bu görevin yerine getirilmesi için, elde edilecek gelirlerin ve bu gelirlerin elde edilmesinde oluşacak giderlerin etkin bir şekilde plânlanması ve kontrol edilmesi gereklidir.

Bu çalışmada da, bir plânlama ve kontrol aracı olarak bütçelerin, KOBİ'lerin tüm faaliyetlerine yönelik olarak düzenlenebileceği gösterilmektedir. Özellikle,

plânlama ve kontrol açısından yönetsel sorunları olan KOBİ'ler için bütçeleme'nin fazlasıyla önemli olduğu vurgulanmaktadır. KOBİ'lerin gider plânlaması ve gerçekleştirmek istediğı büyüme hedeflerine ulaşması için, etkin bir yöntem olan bütçelemeyi uygulaması gereklidir.

Ayrıca, 2009 yılında AB'ye uyum sürecinde Basel II kriterleri ülkemizde uygulanacaktır. Bu çerçevede, bankalardan kredi temininde zorluk yaşamamak ve finansal sıkıntılar çekmemek için, KOBİ'lerin kendilerine çeki düzen vermeleri gerekmektedir. Bunun en etkin araçlarından biri de yine, bütçelerdir.

Bütçeler aracılığıyla, KOBİ'ler gelecek hedeflerine ulaşmada ve giderlerini plânlamada çok büyük kolaylıklar elde ederler. KOBİ'ler bütçeleme faaliyetleri sonucunda, geleceğe ilişkin satış gelirlerini tahmin edebilir, üretim için gerekli ilk madde ve malzeme miktarlarını, direkt işçilik saatlerini plânlayabilirler. Ayrıca, tahmin ettikleri üretim hacimleri için oluşacak imâlat giderlerini ve faaliyet giderlerini de öngörebilirler.

KOBİ'ler bütçeleme'nin faydalarından en üst düzeyde yararlanabilmek için, bütçeleme sürecine ve sürecin işleyişine çok dikkat etmelidirler. Süreç içerisindeki iş akışı oldukça önemlidir. Çünkü, bütçeleme süreci uzun süren ve iş akışları birbirine bağılı bir süreçtir. Süreç içerisinde herhangi bir noktada meydana gelecek bir hata veya bir aksaklık tüm sürecin işlerliğini etkileyecektir.

KOBİ'ler bilimsel yöntemlerle satışları tahmin etmeli ve bütçeleme sürecine satışların tahmin edilmesiyle başlamalıdır. Satışların tahminlenmesi sürecin en önemli noktasıdır. Çünkü, bu tahminlere dayandırılarak hazırlanacak olan satış bütçesi, diğer tüm bütçelerin temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla, satış tahminlerindeki en ufak bir hata doğrudan sonuca yansımaktadır.

Bütçeleme sürecinin tamamlanmasında KOBİ'ler için önemli olan bir diğer husus da yönetimin bu süreçte sezgilerden çok, daha bilimsel olan istatistiksel yöntemlerden hareket etmesi gerekliliğidir.

Bütçeleme süreci bilimsel yöntemlerle tahminlerin yapılması ve işletme bütçelerinin düzenlenmesi ile sonlandırılmaz. Sürecin tamamlanması için, bütçelenenler ile gerçekleşenler arasında bir karşılaştırma yapılmalıdır. Bu karşılaştırma faaliyet dönemi sonunda, sapma analizleri aracılığıyla yapılmalıdır. Bu sayede bütçeleme'nin kontrol işlevi de yerine getirilmiş olur.

Sapma analizleri sonucunda elde edilecek bulgular özenle yorumlanmalı ve alınacak kararlarda kullanılmak üzere yönetime sunulmalıdır. Yönetim bu bulguları değerlendirecek ve bunlara göre kararlar verecektir. Analiz sonucunda elde edilen bulgulardaki hata yönetimin kararlarını da etkileyecektir. Dolayısıyla, sapma analizlerinin de satış tahminlerinde olduğu gibi özenle yapılması gerekmektedir.

Bütçeleme faaliyetlerinin etkinliği için, işletme içinde bir maliyet muhasebesinin varlığı da önemlidir. Bunun için, KOBİ'ler bu konuda eğitilmiş ve yetenekli olan uzman bir kişiyi de istihdam etmelidir. Bu sayede başarılı bir gider plânlaması ve kontrol sağlanabilir.

Görüldüğü gibi, bütçeleme sayesinde KOBİ'ler etkin bir plânlama ve kontrolü sağlayarak ve bunları da bilimsel yollarla yaparak yönetime daha gerçekçi bulgular sunabileceklerdir. Böylece, KOBİ'ler daha doğru kararlar alarak, geleceğe daha güvenle bakabileceklerdir. Hem kârlılıklarını devam ettirebilecek hem de faaliyetlerinin sürekliliğini sağlayabileceklerdir.

## KAYNAKÇA

- Acar - Boyacıoğlu, M. (2005) “Avrupa Birliği’ne Giriş Sürecinde Basel II Kriterlerinin KOBİ’lerin Finansmanı Üzerine Etkileri”, *sözlü bildiri*, 2. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, 2-3 Aralık 2005, İstanbul Kültür Üniversitesi, Tebliğler Kitabı, ss.159-166, İstanbul.
- Ackoff, R. L. and Sasieni, M. V. (1968) *Fundamentals of Operations Research*, John Wiley and Sons Inc.: New York.
- Akdoğan, N. (1998) *Tek Düzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları*, (gözden geçirilmiş 4. baskı) Gazi Kitabevi: Ankara.
- Akgemci, T. (2001) *KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, KOSGEB Yayınları: Ankara.
- Akgüç, Ö. (1994) *Finansal Yönetim (6. basım)*, Avcıol Basım- Yayım: İstanbul.
- Alpugan, O. (1988) *Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*, KATÜ Yayınları, Yayın No.125: Trabzon.
- Ata, H. A. ve Uğurlu, M. (2006) “ Küresel Rekabet Ortamında Basel II’nin KOBİ’lere Etkilerinin Analizi”, *sözlü bildiri*, 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 15-17 Haziran 2006, Gazi Osman Paşa Üniversitesi, Tebliğler Kitabı, ss. 384-392, Tokat.
- Basık, F. O. (1992) *Kâr Plânlaması ve Kontrolü*, İstanbul Üniversitesi Yayınları: İstanbul.
- Başmanav, S. (2001) *Avrupa Birliği Terminolojisinde KOBİ’lerle İlgili Sözcük ve Kavramlar*, KOSGEB Yayınları: Ankara.



Baykal, C. M., (2000) *KOBİ'lerde Yapısal Düzenlemeler*, Gümrük Birliği Sürecinde KOBİ'ler Semineri, Türkiye – Avrupa Birliği Derneği Yayınları, Yayın No. 6: İstanbul.

Bekçioğlu, S. Aydın SMMM Odası Dergisi, s. 9, Aydın.

Bekçioğlu, S. (1986) *Budgeting*, State Invesment Bank- Turkey and Islamic Devolopment Bank, Paper Presented At The Training Programme On Project Management Organized By, Ankara.

Brigham, E. F., (1996) *Finansal Yönetimin Temelleri* (Çev. Ö. Akmut ve H. Sarıaslan), c.1, Ankara Üniversitesi Basımevi: Ankara.

Broom, H. N., Longenecker, J. G., and Moore, C. W. (1983) *Small Business Management (6<sup>th</sup> Ed.)*, South- Western Publishing Co.: Cincinnati.

Bulmuş, İ. ve Diğ., (1990) *Küçük Sanayii İşletmelerimizin Konumu, Önemi ve AT'a Girerken Karşılaşılabilecek Sorunlar İle Çözüm Yolları*, MPM Yayınları, Yayın No. 426: Ankara.

Bursal, N. ve Ercan, Y. (1986) *Maliyet Muhasebesi*, Avcıol Matbaası: İstanbul.

Büker, S. ve Aşıkoğlu, R. (1999), *Yatırım ve Proje Değerlemesi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No.827: Eskişehir.

Büyükmirza, K. (1998) *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Tek Düzene Uygun Bir Sistem Yaklaşımı* (genişletilmiş 5. baskı), Barış Yayınevi: Ankara.

Cemalcılar, İ. (1965) *İşletme Bütçeleri* Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları, Yayın No. 24-2: Eskişehir.

Ceylan, A. (2003) *İşletmelerde Finansal Yönetim* (gözden geçirilmiş 8. baskı), Ekin Kitabevi: Bursa.

- Çaldağ, Y. (2003) *Türkiye’de KOBİ’ler ve Devlet Yardımları*, Prof. Dr. Yüksel Koç YALKIN’a Armağan, TÜRMOB Yayın No. 221, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No. 590, Siyasal Yayınevi: Ankara.
- Çetiner, E. (2002) *Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları (3. Basım)*, Gazi Kitabevi: Ankara.
- Çil, B. (2002) *İstatistik* (gözden geçirilmiş 3. baskı), Detay Yayıncılık: Ankara.
- Çolakoğlu, M. (2002) *KOBİ Rehberi*, KOSGEB Yayınları: Ankara.
- Dan, S. and Burgess, J. F. (1989) *Small Business Management Fundamentals (5<sup>th</sup> Ed.)*, Mc Graw- Hill Book Co.: New York.
- Demir, S. ve Köseoğlu, P. (2006) “İş Plânı Hazırlanmasında Bütçe Uygulama Tekniklerinin Kullanımı: Hemodiyaliz Ünitesi için Bütçe Örneği”, *Sözlü Bildiri, 3. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi*, 17-18 Kasım 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi, Tebliğler Kitabı, ss. 99-107, İstanbul.
- DİE (Devlet İstatistik Enstitüsü), 2002 Genel İş Yerleri Sayımı (GSİS), <http://www.die.gov.tr/TURKISH/SONIST/GSIS/gsisII141003.pdf>
- DİE (Devlet İstatistik Enstitüsü), (2004) *Türkiye İstatistik Yıllığı*, [www.die.gov.tr](http://www.die.gov.tr)
- DTM (Dış Ticaret Müsteşarlığı), (Erişim Tarihi: 22.09.2006) 1923 Sonrası Türkiye Ekonomisi, <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/KonjokturIzlemeDb/Trkekon.doc>
- Ergün, H. (2001) *Hizmet İşletmelerinde Kontrol Fonksiyonunun Bir Aracı Olarak Bütçeleme ve Beş yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama*, Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Aydın.

- Erkan, M. (1990) “KOBİ’lerde Finansman ve Dış Kaynaklı Krediler”, A.Ü. Afyon İ.İ.B.F. Yıllığı, Yayın No.7: Afyon
- Ertürk, M. (2000) *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (genişletilmiş ve gözden geçirilmiş 3. baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.: İstanbul.
- Esin, A. (1991) *XXI. YY Ekonomilerde Doğru Bir Kalkınma Aracı Küçük ve Orta Boy İşletmeler KOBİ- AT Örneği*, İktisadî Kalkınma Vakfı Yayınları, Yayın No. 96: Ankara.
- Gençyılmaz, G. (2004) 1. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, 11-12 Aralık 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No. 43, Bildiri Kitabı, s. xx, İstanbul.
- Gönenli, A. (1988) *İşletmelerde Finansal Yönetim*, İstanbul Üniversitesi Yayınları: İstanbul.
- Gültekin, K. (1999) *KOBİ Finansman Kaynakları*, İzmir Ticaret Odası Yayını, Yayın No.59: İzmir.
- Günay, İ. (1996) *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Haftacı, V. (2003) *İşletme Bütçeleri (3. Basım)*, Derya Kitabevi: Trabzon.
- Haftacı, V. (2005) *İşletme Bütçeleri (4. Basım)*, Beta Basım-Yayım-Dağıtım A.Ş.: İstanbul.
- Karamustafa, K. ve Diğ., (2001) *KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları* Erciyes Üniversitesi, Nevşehir İ.İ.B.F., Birinci Orta Doğu Kongresi, KOSGEB Yayınları: Ankara.
- Karataş, S. (1991) *Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Boy İşletmeler (2. Basım)*, Veli Yayınları: İstanbul.

- Karluk, S. R. (2005) *Cumhuriyetin İlanından Günümüze Türkiye Ekonomisinde Yapısal Dönüşü* (gözden geçirilmiş 10. baskı) , Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.: İstanbul.
- Kaynar, Y. ve Gümüş, İ. (1997) “*Küçük Sanayi Sistemlerinde Faaliyet Gösteren Küçük Ölçekli İmalat İşletmeleri Arasında İşbirliği ve OSTİM*”, 3. Verimlilik Kongresi, 14-16 Mayıs 1997, MPM Yayınları, Yayın No. 599: Ankara.
- Koçak, S. (1996) *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri İçin İhracat Stratejileri*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Koçel, T. (1999) *Yönetim Kavramı*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No.931: Eskişehir.
- Koçel, T. (2001) *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klâsik- Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar* (gözden geçirilmiş 8. baskı), Beta Basım-Yayım-Dağıtım A.Ş.: İstanbul.
- Koç-Yalkın, Y. (1989) *Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri (3. Basım)*, Turhan Kitabevi: Ankara.
- Kurt, C. (1986) *Endüstriyel İşletmelerde Gider Plânlama ve Kontrol Aracı Olarak Bütçelerin Önemi ve Düzenlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Kurt, S. (2000) *KOBİ’lerin Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Uzmanlık Tezi, İstanbul İMES Küçük İşletmeler Geliştirme Merkez Müdürlüğü, KOSGEB Yayınları: İstanbul.
- Meder-Çakır, H. (2007) “KOBİ’lerin Finansman Sorunlarının Çözümünde Yatırım Teşviklerinin Yeri: Denizli’deki Durum”, 21. Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye’den Yansımalar, ss. 187-209, Türkmen Kitabevi: İstanbul.

- Moore, C. L. and Jaedicke, R. K. (1988) *Yönetim Muhasebesi (2. Basım)*, (Çev. A. Peker), İstanbul Üniversitesi Yayınları: İstanbul.
- Müftüoğlu, T. (1991) *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler* (genişletilmiş 2. baskı), Sevinç Yayınevi: Ankara.
- Oktay, M. ve Diğ., (1990) *Orta ve Küçük İşletmelerde ihracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri*, TOBB Yayınları, Yayın No.176: Ankara.
- Ören, K. (2003) *Avrupa Birliği ve Türkiye’nin Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere (KOBİ) Sağladığı Devlet Teşvikleri ve Kullanım Alanlarının Karşılaştırılması: Nevşehir İlinde Bir Uygulama*, C.Ü. İktisadi ve İdarî Bilimler Fakültesi Dergisi, c. 4, sayı 2, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/190.pdf>
- Özgen, H. (1991) “Küçük İşletmelerin Kuruluşunda İzlenecek Yaklaşım”, *Adana Ticaret Odası Dergisi*, Sayı: 3, Eylül-Ekim: Adana.
- Peker, A. (1988) *Modern Yönetim Muhasebesi* (genişletilmiş 4. baskı), İstanbul Üniversitesi Yayınları, Fatih Yayınevi: İstanbul.
- Resmî Gazete, 25997 (18 Kasım 2005)
- Sarıaslan, H. (1994) *Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları, Çözüm İçin Bir Finansal Paket Önerisi*, TOBB Yayınları, Yayın No. 281-25: Ankara.
- Şener, R. (1994) *Maliyet Muhasebesi*, Gazi Yayınları: Ankara.
- TUİK (Türkiye İstatistik Kurumu), Haber Bültenleri, [http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=221&tb\\_id=1](http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=221&tb_id=1)
- Türksoy, A. (1998) *Otel Yönetim Muhasebesi*, Turhan Kitabevi: Ankara.

- Uragun, M. (1993) *Maliyet Muhasebesi ve Malî Tablolar*, Yetkin Basım-Yayım-Dağıtım A.Ş.: Ankara.
- Uslu, S. (1982) *Gider Kontrolüne Yardımcı Bir Araç Olarak Sorumluluk Muhasebesi*, A.İ.T.İ.A. Yayınları, No. 188: Ankara.
- Uz, R. (2004) *Risk Yönetimi ve Basel II'nin KOBİ'lere Etkileri* Türkiye Bankalar Birliği Basel II Yönlendirme Komitesi,  
[http://www.ebso.org.tr/tr/Konferans\\_KOBİ\\_Kitapcigi.pdf](http://www.ebso.org.tr/tr/Konferans_KOBİ_Kitapcigi.pdf)
- Üstün, R. (1999) *Yönetim Muhasebesi (4. Baskı)*, Bilim Teknik Yayınevi: İstanbul.
- Welsch, G.A. (1964) *Budgeting Profit Planning and Control (2<sup>nd</sup> Ed.)*, Prentice – Hall Inc., Englewood Cliffs: New Jersey.
- Welsch, G.A. (1978) *İşletme Bütçeleri Kâr Plânlaması ve Kontrolü (3. Basım)*, (Çev. Y. Erdal ve Diğ.), Bilimsel Yayınlar Derneği, Ayyıldız Matbaası: Ankara
- Yardımcı, A. (1998) *Türkiye-Avrupa Birliği Gümrük Birliği Sonrasında Küçük ve Orta Büyüklükteki (KOBİ) İşletmelerin Finansmanı*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Yılmaz, B. (10.11.2006) *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Toplumda Üstlendikleri Roller Bakımından Analizi*,  
[www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/ocak%202004/kucuk.htm](http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/ocak%202004/kucuk.htm).
- Yılmaz, F. (26.10.2006) *Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ’ler) İş Bankası Yayınları*, [www.isbank.com.tr/dosya/ekon-tr\\_kobiler2004.pdf](http://www.isbank.com.tr/dosya/ekon-tr_kobiler2004.pdf).
- Yükçü, S. (1999) *Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi* (genişletilmiş 4.baskı), Vizyon Eğitim ve Danışmanlık Ltd. Ş. Yayını, Cem Ofset Baskı: İzmir.
- Yüzer, A.F. (1981) *İşletme Yönetiminde Kâr- Zarar Bütçesine Olasılıklı Yaklaşım* Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları, No. 236-157: Eskişehir.

## **ÖZ GEÇMİŞ**

### **Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı : Ceren ÖZBİLGİLİ

Doğum Yeri ve Tarihi : Ankara, 23.08.1983

### **Eğitim Durumu**

Lisans Öğrenimi : A.D.Ü. Nazilli İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi : A.D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### **İş Deneyimi**

Çalıştığı Kurumlar : A.D.Ü. Kuyucak M.Y.O., A.D.Ü. Sultanhisar M.Y.O.

### **İletişim**

e-posta Adresi : cozbilgili@hotmail.com

Tarih : 21.08.2007